

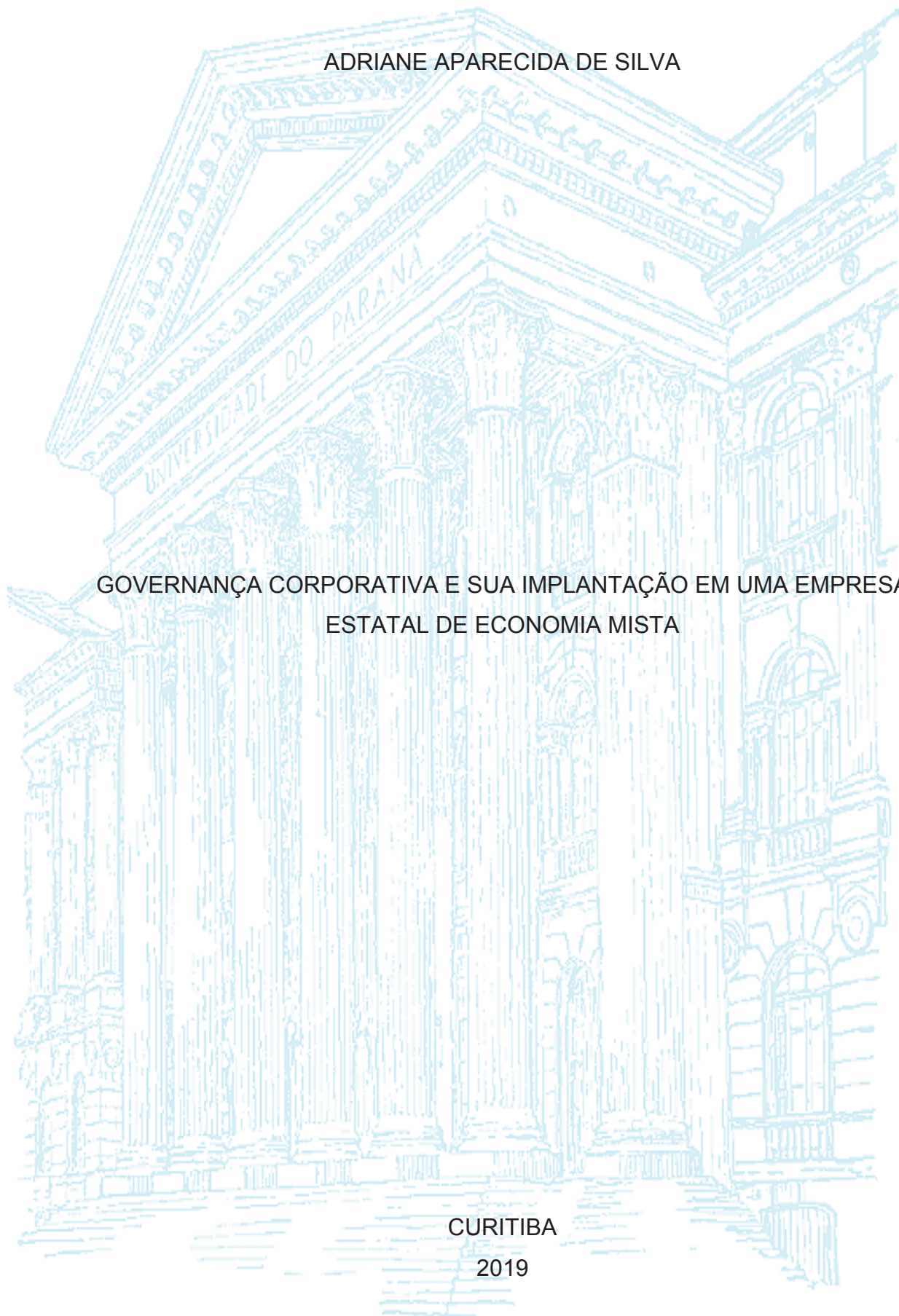
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ADRIANE APARECIDA DE SILVA

GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUA IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA  
ESTATAL DE ECONOMIA MISTA

CURITIBA

2019



ADRIANE APARECIDA DA SILVA

GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUA IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA  
ESTATAL DE ECONOMIA MISTA

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal do Paraná, para conclusão de curso, como requisito parcial e obtenção do título de Especialização em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Blênio Cezar Severo Peixe.

CURITIBA

2019

## **FOLHA/TERMO DE APROVAÇÃO**

ADRIANE APARECIDA DA SILVA

### **GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUA IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA ESTATAL DE ECONOMIA MISTA**

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, no Curso de Especialização em Controladoria do Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. Dr. Blênio Cezar Severo Peixe  
Departamento de Ciências Contábeis – UFPR

---

Prof. ....  
Departamento de Ciências Contábeis – UFPR

---

Prof. ....  
Departamento de Ciências Contábeis – UFPR

Curitiba, 19 de junho de 2019.

Dedico esse trabalho ao meu pai Ademir Almeida da Silva (*in memoriam*),  
pois sei que, onde ele estiver, com certeza estará feliz com o meu crescimento  
pessoal, profissional e acadêmico.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela saúde e disposição que me permitiu a realização deste trabalho.

Agradeço à minha mãe Vera Lucia Almeida da Silva e ao meu pai Ademir Almeida da Silva (*in memorian*), que sempre me deram educação, sabedoria e me apoiaram, na busca do aprendizado.

Agradeço às minhas irmãs Evelaine e Thatyane, que foram pacientes nessa etapa de ausência e limitação dos nossos momentos de lazer em família nesse período.

Agradeço imensamente à minha Ex Coordenadora, e que se tornou minha grande amiga Sandra Regina Amorielo, pela amizade, apoio, conselhos, paciência e incentivo que sempre teve comigo durante meu período de aulas e pelo ser humano que é, sempre me dando dicas que contribuíram grandemente, para meu crescimento profissional e como ser humano.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Blênio Severo Peixe, que prontamente aceitou meu pedido de orientação, pela paciência e pelo tempo que cedeu para nossas reuniões, e pela confiança depositada para que fosse possível a conclusão desse trabalho.

Por fim, agradeço a todos que, de maneira direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse estudo.

“O sucesso é a soma de pequenos esforços  
repetidos dia após dia.”

Robert Collier

## RESUMO

Tratando do desenvolvimento econômico mundial, e a busca incessante por crescimento das empresas concomitante a continuidade das suas atividades e excelência na gestão, este estudo tem como propósito apresentar, como ocorreu sua implantação e aplicabilidade na empresa de economia mista do estado do Paraná. O objetivo geral do estudo foi levantar as alterações ocorridas na Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar, diante da implementação da gestão de governança corporativa e seus impactos em razão da nova lei das estatais 13.303/201. A metodologia de pesquisa é descritiva, explicativa, documental e bibliográfica e quanto a tipologia da abordagem do problema é qualitativa. As principais mudanças foram inicialmente a criação dos comitês técnicos e reestruturação organizacional e de suas lideranças. Outra mudança foi a atualização do Portal da Transparência, sendo uma das diretrizes da Lei 13.303/2016, que estabelece critérios para comunicar a sociedade, acionistas, clientes e governo acerca dos relatórios contábeis, financeiros e demais informações diante dos resultados da Companhia. O estudo possibilitou a visualização da nova visão de mercado entre gestores e acionistas, considerando a implementação da Lei das Estatais. Outras mudanças, ocorreram de acordo com as recomendações acerca do novo modelo de gestão e implantação dos comitês técnicos, que visam dar publicidade ao mercado de acionistas, poder concedente e clientes correspondentes a evolução operacional e financeira da empresa. Para tanto, os resultados obtidos pela Sanepar com relação às melhorias nos processos, atualização do portal da transparência e adequações dos contratos de acordo com a nova Lei, serão abordados no decorrer dessa pesquisa, demonstrando os pontos mais impactantes, bem como, os prós e contras com a implementação da governança corporativa na SANEPAR.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Economia Mista. Mercado Brasileiro.  
Portal da Transparência.

## **ABSTRACT**

Addressing the global economic development, and the incessant search for growth of the companies concomitantly with the continuity of their activities and excellence in management, this study has as its purpose to present, how its implantation and applicability occurred in Mixed economy Company of the state of Paraná. The general objective of the study was to raise the changes occurring in the sanitation company of Paraná – Sanepar, in view of the implementation of corporate governance management and its impacts due to the new law of State 13.303/201. The research methodology is descriptive, explanatory, documental and bibliographic, and the typology of the approach to the problem is qualitative. The main changes were initially the creation of technical committees and organizational restructuring and their leadership. Another change was the update of the transparency Portal, being one of the guidelines of the law 13.303/2016, which establishes criteria to communicate the company, shareholders, customers and government about the accounting, financial and other information reports The company's results. The study enabled the visualization of the new market view between managers and shareholders, considering the implementation of the state law. Other changes, occurred according to the recommendations about the new model of management and implementation of technical committees, which aim to give publicity to the market of shareholders, granting power and customers corresponding to the operational and financial evolution of Company. To this end, the results obtained by SANEPAR in relation to improvements in processes, updating of the transparency portal and adjustments of contracts according to the new law, will be addressed during this research, demonstrating the most impactful points, As well as the pros and cons with the implementation of corporate governance at SANEPAR.

Key-words: Corporate Governance. Mixed Economy. Brazilian market.  
Transparency Portal.



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – LINHA DO TEMPO DA GOVERNANÇA 1992 ~2015 .....	20
QUADRO 2 – CRONOGRAMA DE ETAPAS DO PROJETO.....	42
QUADRO 3 – LINHA DO TEMPO DA SANEPAR 1969 ~ 2018.....	46

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	- ORIGEM HISTÓRICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	19
FIGURA 2	- ORIGEM E NATUREZA DOS RISCOS .....	34
FIGURA 3	- ORGANOGRAMA IBCG .....	38
FIGURA 4	- ORGANOGRAMA SANEPAR .....	48
FIGURA 5	- ORGANOGRAMA COMITÊS E CONSELHOS SANEPAR .....	50
FIGURA 6	- TABELA DE EVOLUÇÃO TARIFÁRIA SANEPAR. ....	51
FIGURA 7	- SERVIÇOS DISPONÍVEIS NO EXTRANET SANEPAR .....	55
FIGURA 8	- MAPA ESTRATÉGICO SANEPAR .....	56
FIGURA 9	- ATRIBUIÇÕES GOVERNANÇA CORPORATIVA NA SANEPAR.....	61
FIGURA 10	- COMPARATIVO FINANCEIRO 4T18, 4T17 E 4T16 .....	62
FIGURA 11	- 10 MAIORES CONTRATOS .....	63
FIGURA 12	- NÚMERO DE LIGAÇÕES DE ÁGUA POR CATEGORIA .....	64
FIGURA 13	- NÚMERO DE LIGAÇÕES DE ESGOTO POR CATEGORIA .....	64
FIGURA 14	- VOLUME MEDIDO POR CATEGORIA .....	65
FIGURA 15	- VOLUME FATURADO DE ÁGUA POR CATEGORIA.....	65
FIGURA 16	- VOLUME FATURADO DE ESGOTO POR CATEGORIA .....	66
FIGURA 17	- ÍNDICE DE PERDAS POR LIGAÇÃO .....	66
FIGURA 18	- RESUMO DADOS OPERACIONAIS ÁGUA .....	67
FIGURA 19	- RESUMO DADOS OPERACIONAIS ESGOTO .....	68
FIGURA 20	- VOLUMES HÍDRICOS SISTEMA DE ABASTECIMENTO INTEGRADO DE CURITIBA (SAIC) .....	69
FIGURA 21	- RECEITA OPERACIONAL BRUTA, CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS .....	70
FIGURA 22	- RESULTADO FINANCEIRO .....	73
FIGURA 23	- RESULTADO ECONÔMICO .....	73
FIGURA 24	- ITENS NÃO RECORRENTES .....	74
FIGURA 25	- DISTRIBUIÇÃO DA RIQUEZA ECONÔMICA .....	75
FIGURA 26	- INDICADORES ECONÔMICOS .....	76
FIGURA 27	- EBITDA COMPARATIVO 2017 E 2018 .....	77

FIGURA 28	- INVESTIMENTOS COMPARATIVO 2017 E 2018 .....	78
FIGURA 29	- ENDIVIDAMENTO 2018 .....	79
FIGURA 30	- PERFIL DA DÍVIDA CONFORME VENCIMENTO .....	79
FIGURA 31	- EBITDA AJUSTADO .....	82
FIGURA 32	- PRINCIPAIS ACIONISTAS .....	83
FIGURA 33	- DISTRIBUIÇÃO DO CAPITAL .....	84
FIGURA 34	- COMPARATIVO ENTRE VALOR PATRIMONIAL E DE MERCADO.....	85
FIGURA 35	- EVOLUÇÃO DAS UNITS 2017 A 2018 .....	85
FIGURA 36	- EVOLUÇÃO DO VOLUME FINANCEIRO NEGOCIADO 2013 A 2018 .....	86
FIGURA 37	- REMUNERAÇÃO DOS ACIONISTAS 2013 A 2018 .....	87
FIGURA 38	- DRE 2016 A 2018 .....	88
FIGURA 39	- BALANÇO PATRIMONIAL 2016 A 2018 – ATIVO .....	89
FIGURA 40	- BALANÇO PATRIMONIAL 2016 A 2018 – PASSIVO .....	90
FIGURA 41	- FLUXO DE CAIXA 2016 A 2018.....	91

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

AGEPAR – Agência Reguladora do Paraná

AVP – Ajuste Valor Presente

BP – Balanço Patrimonial

CA – Conselho de Administração

CEO - Chief Executive Officer (Diretor Executivo)

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

COSO - *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício

DVA – Demonstração do Valor Adicionado

EBITDA - *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* (Lucros antes de juros, taxas, depreciação e amortização)

ETA – Estação de Tratamento de Água

ETE – Estação de Tratamento de Esgoto

IBCG – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IPL – Índice de Perdas por Ligação

MP – Ministério Público

RILC –Regulamento Interno de Licitações, Contratos e Convênios

SANEPAR – Companhia de Saneamento do Paraná

SISWEB - Sistema de Informações e Gestão da Sanepar

TCE – Tribunal de Contas do Estado

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA .....	16
1.2	OBJETIVOS .....	17
1.2.1	Objetivo Geral .....	17
1.2.2	Objetivos Específicos .....	17
1.3	JUSTIFICATIVA .....	18
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	18
<b>2</b>	<b>PLATAFORMA TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
2.1	ASPECTOS HISTÓRICOS DA GOVERNANÇA .....	19
2.1.1	No Mundo .....	24
2.1.2	No Brasil .....	25
2.2	CONCEITOS SOBRE GOVERNANÇA .....	26
2.2.1	Origem Etimológica da palavra Governança .....	27
2.2.2	Conceito da palavra Governança .....	28
2.3	PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA .....	29
2.3.1	Ética .....	30
2.3.2	Transparência .....	31
2.4	RISCOS CORPORATIVOS .....	33
2.4.1	Principais Riscos Corporativos .....	33
2.4.2	Mapeamento dos Riscos .....	35
2.4.3	Respondendo aos Riscos .....	36
2.4.4	Gerenciamento de Riscos SANEPAR .....	36
2.5	PRINCIPAIS FUNÇÕES DO INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA.....	37
2.5.1	Estrutura de Governança do IBGC .....	37
2.5.2	Organograma do IBGC .....	38
2.5.3	Políticas Institucionais do IBGC .....	39
2.6	DIRETRIZES DA LEI 13.303/2016 .....	39
2.6.1	Lei 13.303/16 e SANEPAR .....	40
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>42</b>

3.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETOS .....	42
3.2	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS .....	43
3.3	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO ABORDAGEM DO PROBLEMA.....	43
3.4	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO A NATUREZA .....	44
3.5	LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES .....	45
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>46</b>
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA .....	46
4.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	48
4.3	CLIENTES .....	50
4.4	FORNECEDORES .....	52
4.5	MODELO DE GESTÃO .....	55
4.5.1	Princípios e Valores .....	57
4.5.2	Políticas Institucionais .....	58
4.5.3	Políticas Estratégicas .....	59
4.6	GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	61
4.6.1	Resultados Financeiros .....	62
4.6.2	Dados Operacionais .....	63
4.6.3	Dados Financeiros .....	69
4.6.4	Mercado De Capitais .....	82
4.6.5	DRE Demonstração do Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial.	88
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO .....</b>	<b>93</b>
5.1	CONTABILIDADE x PORTAL DA TRANSPARÊNCIA .....	93
5.1.1	Nível 1 .....	94
5.1.2	Nível 2 .....	94
5.1.3	Novo Mercado .....	95
5.1.4	Bovespa Mais .....	95
5.1.5	Bovespa Mais Nível 2 .....	96
5.1.6	Enquadramento da Sanepar quanto ao nível .....	97
5.2	PRINCIPAIS IMPACTOS DA LEI DAS ESTATAIS 13.303/2016 NA GESTÃO.....	98

5.3	PONTOS DESTACADOS PELOS COMITÊS RELACIONADOS A GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	100
5.4	MUDANÇAS CENTRAIS NA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS.....	101
5.5	PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS NA SANEPAR .....	101
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	103
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	105
	<b>ANEXO 1 – LEI 13.303/2016 .....</b>	107

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Em razão da evolução no ambiente corporativo e cada vez mais competitivo, diante de uma sociedade globalizada bem informada e com elevado censo crítico, a busca pela transparência na apresentação de resultados das empresas de economia mista, tem se tornado um referencial nesse ambiente, por isso é visível a mobilização de pessoas e grupos em torno de interesses coletivos acerca dessas empresas, afinal o capital dessas empresas envolvem vários grupos da sociedade, com objetivos comuns nos resultados financeiros.

Diante desse cenário, os administradores das instituições públicas e que se enquadram nesse grupo de empresas com capital aberto, encontram-se cada vez mais expostos a decisões morais e situações desafiantes, sujeitos a pressões por melhores resultados econômicos, sem abandonar o aspecto social, operando em um ambiente regulado e com fortes influências políticas.

Essas situações fazem com que esses administradores, sejam extremamente éticos e transparentes nas suas decisões. A importância da ética e transparência na política, hoje, deve-se, notadamente, ao fato de que a legitimidade e a credibilidade dos governos têm sido questionadas com vigor (MELLO, 2006).

A governança corporativa no Brasil, teve suas principais influências nos anos 90, em razão do aumento da competitividade e maior estabilidade econômica, culminando na abertura de mercado de empresas estatais. Para SILVEIRA (2005), a necessidade de obtenção de recursos ao menor custo possível tem motivado as empresas a adotar novas práticas de governança corporativa, pressionando o atual modelo de governança brasileiro, principalmente nos aspectos de maior consideração dos interesses dos acionistas minoritários, maior transparência.

Para que se possa compreender melhor o que é a governança corporativa, pode-se dizer que trata da regulamentação da estrutura administrativa da sociedade anônima, por meio do estabelecimento dos direitos e deveres dos vários acionistas na dinâmica e organização dos poderes.

Segundo SILVEIRA (2005), governança corporativa é o conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar a relação entre gestores e acionistas, dada a separação entre controle e propriedade.



Nesse contexto, surgiu o propósito deste trabalho, que é analisar as práticas de governança corporativa nas organizações de economia mista desde sua implantação até seus principais desafios futuros, para isso será utilizada como base desse estudo a Companhia de Saneamento do Paraná - SANEPAR, situada na Região Sul do Brasil.

Este contexto aborda os conceitos essenciais acerca da Governança Corporativa, seus fundamentos baseados pelas leis, regulamentos internos e aplicabilidade nas empresas de economia mista, bem como os desafios predominantes, diante de interesses dos acionistas, sociedade e clientes.

Quais as alterações ocorridas na Companhia de Saneamento do Paraná - SANEPAR, diante da implementação da gestão de governança corporativa e seus impactos em razão da nova lei das estatais 13.303/2016?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Levantar as alterações ocorridas na Companhia de Saneamento do Paraná - SANEPAR, diante da implementação da gestão de governança corporativa e seus impactos em razão da nova lei das estatais 13.303/2016.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os principais impactos da Lei das Estatais 13.303/2016 na gestão de riscos da Companhia de Saneamento do Paraná – SANEPAR;
- b) Mapear os pontos destacados pelos comitês relacionados a Governança Corporativa, bem como suas principais exigências fiscais e financeiras;
- c) Demonstrar as mudanças centrais na gestão de riscos corporativos, com a implementação da Governança Corporativa;
- d) Listar os fatores positivos e negativos na implementação da Governança, na gestão de riscos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Esse estudo justifica-se, por se tratar do ambiente regulado em que as empresas de economia mista estão inseridas, de modo que possam ser analisados os principais impactos sofridos em decorrência de alterações nas leis e que as obrigam a trabalhar cada vez mais com foco na transparência e apresentação de resultados aos grupos envolvidos.

Vale ressaltar também a importância que os controladores e administradores devem dar a esse tema, pois estão gerenciando ativos de terceiros e para isso o devem realizar de maneira ética, transparente e responsável, demonstrando interesse em fazer com que a empresa promova suas atividades de maneira produtiva e com captação de recursos, tornando-a saudável e sólida nesse ambiente competitivo.

Assim, é necessário compreender como as forças se articulam para dar nascimento às mudanças contemporâneas na gestão pública e qual o seu impacto sobre os sistemas de serviços públicos em nível estadual aliado ao cenário de governança corporativa à luz da Lei 13.303/2016 e necessidade de implantação do RILC –Regulamento Interno de Licitações, Contratos e Convênios, e como a empresa SANEPAR se preparou para aderir a esse novo modelo de gestão, diante da nova realidade de mercado.

### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Em razão do assunto ser de grande relevância a nível mundial, essa pesquisa será limitada a nível da Região Sul do Brasil, em específico na empresa de economia mista do estado do Paraná, com enfoque na implantação da governança corporativa, bem como os principais desafios e aspectos relevantes, para o ambiente interno e externo da SANEPAR, que são desde seu quadro de pessoal até os acionistas e principais sócios, demonstrando suas fases de implantação e cenário atual da empresa, bem como suas perspectivas futuras.

Embora seja apresentado um breve histórico da empresa desde sua fundação até a data de hoje, esse estudo será baseado na Lei 13.303/2016, ou seja, os dados analisados serão estruturados, principalmente do período de 2016 até o ano 2018.

## 2 PLATAFORMA TEÓRICA

Nesta abordagem da plataforma teórica foram destacados os seguintes pontos: aspectos históricos da governança, conceitos sobre governança, princípios da governança, riscos corporativos, principais funções do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e diretrizes da Lei 13.303/2016.

### 2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DA GOVERNANÇA

Pode-se dizer que, os primeiros assuntos e tratativas voltados à Governança Corporativa, iniciaram efetivamente nos anos 90, a nível mundial, o fato ocorreu nos EUA com a General Motors por meio da divulgação de suas “Diretrizes de Governança Corporativa”, também em 92 foi publicado na Inglaterra o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa, o chamado “Relatório Cadbury”.

Para melhor entendimento, a respeito da Origem Histórica da Governança Corporativa, é possível afirmar que ela surgiu com o tripé firmado pelo fundo LENS, Relatório CADBURY e pelos princípios OCDE, conforme FIGURA 1:

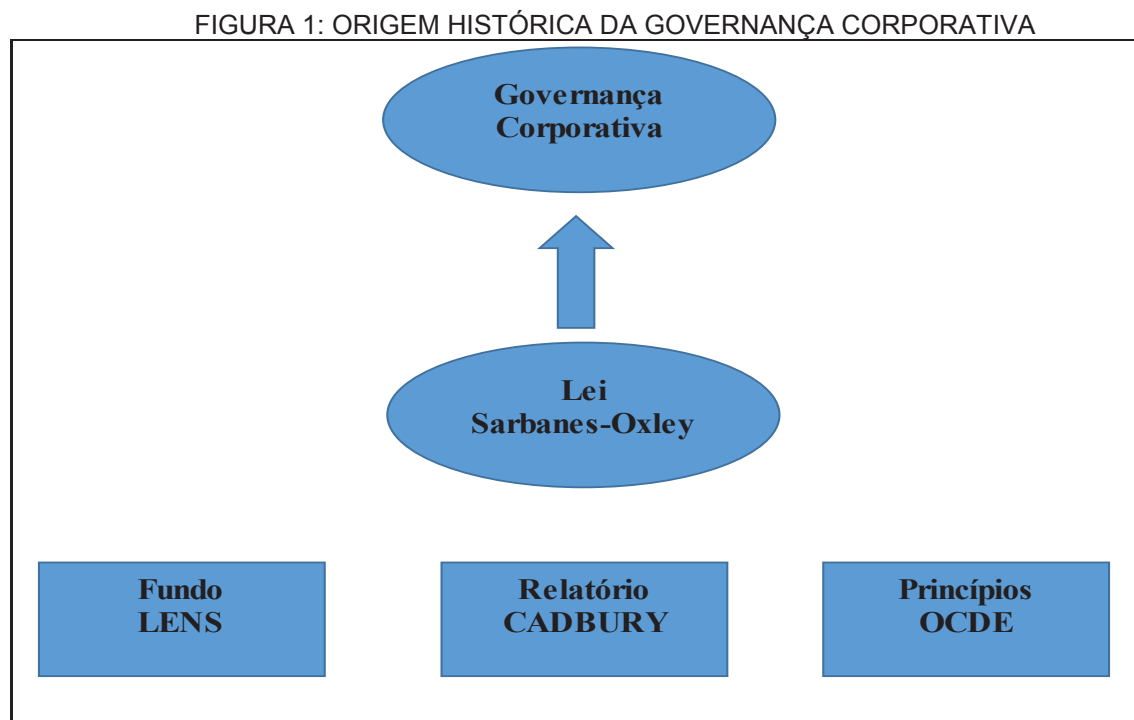


FIGURA1: Adaptada (OLIVEIRA, 2006, p.13)

No Brasil o assunto Governança Corporativa, deu seu início em 1995 com a fundação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que atualmente é chamado como Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Para melhor detalhamento desses aspectos históricos, segue linha do tempo extraída do site IBGC (Fev/2019), bem como os eventos mais significativos no Mundo, no Brasil e na empresa objeto estudo dessa pesquisa.

QUADRO 1: LINHA DO TEMPO DE 1992 – 2019 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Ano	No Mundo	No Brasil
1992	Relatório Cadbury é publicado na Inglaterra, considerado o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa. General Motors divulga nos EUA suas "Diretrizes de Governança Corporativa"	
1994	Pesquisa do Calpers constata que mais da metade das 300 maiores companhias dos Estados Unidos tinham manuais de Governança Corporativa	
1995	Relatório Vienot é publicado na França, constituindo-se um marco para as discussões sobre Governança no país.	Fundado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), atual IBGC.
1996		Realizado primeiro evento público do IBCA, no Museu de Arte Moderna.
1997	Neuer Markt é criado na Bolsa de Frankfurt, Alemanha. Federação Japonesa das Organizações Econômicas lança relatório com recomendações sobre Governança Corporativa. Grande crise asiática ocorre devido principalmente a más práticas de Governança Corporativa.	A Lei 9.457 reforma a Lei das SAs e institui revogação do Tag Along de 100% para ordinárias, um passo atrás em termos de equidade.
1998	Lançado o Combined Code, relatório britânico produzido pelo Comitê Hampel Lançado no Japão o documento "Os Princípios de Governança Corporativa - Uma Visão Japonesa." OCDE cria o Business Sector Advisory Group on Corporate Governance	Criado o primeiro fundo voltado para a Governança (Dynamo Puma), no programa de Valor e Liquidez do BNDESPar JC Penney adquire controle da Lojas Renner por meio de oferta hostil, sem tag along IBCA realiza primeiro curso para conselheiros
1999	Grupo de Governança Corporativa da OCDE abre caminho para a consolidação dos "Principles of Corporate Governance"	O IBCA passa a se denominar IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). O IBGC lança o "Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa", o primeiro código brasileiro sobre Governança Corporativa. A CVM lança Instrução 299, sobre ofertas públicas, e rodízio de auditorias.
2000	Banco Mundial e McKinsey divulgam que investidores estão dispostos a pagar mais por empresas com sistema de Governança estruturado.	O IBGC realiza o 1º Congresso Brasileiro de Governança Corporativa, com a intenção de divulgar os conceitos e práticas de Governança.

	Primeira mesa redonda na América Latina sobre Governança gera relatório com as conclusões da realidade de cada região.	A Bovespa lança os segmentos diferenciados de Governança Corporativa: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. CVM multa JC Penney pelo episódio com as Lojas Renner.
2001	Problemas de fraude contábil na Enron, amplamente divulgados, expõem falhas de Governança Diversas empresas norte-americanas são obrigadas a refazer suas demonstrações financeiras A empresa de auditoria norte-americana Arthur Andersen cessa suas operações, após ser acusada de obstruir os trabalhos da justiça O código produzido pela OCDE é revisado e incorpora o resultado de debates internacionais	Bovespa cria o IGC, com objetivo de medir o desempenho de uma carteira composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de governança A Lei 10.303/2000, reforma a Lei das SA, com tímidos avanços em relação ao projeto inicial Segunda Edição do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”
2002	Aprovada a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) pelo congresso norte-americano. A Bolsa de Valores de Nova Iorque aprova os requisitos de Governança Corporativa recém-editados pela SEC como condição para listagem.	A CVM lança sua cartilha “Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa”, voltada às companhias de capital aberto A CVM lança as instruções 358 e 361 que tratam, respectivamente, sobre informações relevantes e fechamento branco de capital CCR e Sabesp ingressam pioneiramente no Novo Mercado
2003	A Nasdaq anuncia normas semelhantes à Bolsa de Nova Iorque, incluindo exigências de Governança. O primeiro de vários escândalos na Europa Continental sobre problemas de Governança Corporativa envolve a Parmalat. É lançado na Inglaterra o “Higgs Report”, contendo recomendações sobre o papel dos conselheiros externos. É lançado na Inglaterra o “Revised Combined Code”, uma revisão do código anterior, prevendo a regra “comply or explain”. É lançado na Alemanha um código de Governança, seguindo de forma similar a abordagem do “comply or explain”.	1ª edição do Prêmio IBGC de Monografias. O IBGC e a Booz Allen Hamilton lançam a pesquisa “Panorama Atual da Governança Corporativa no Brasil”. CVM lança instrução 381 sobre serviços oferecidos pelas auditorias.
2004	A partir de recomendação da 5ª Mesa Redonda de Governança Corporativa da América Latina, a OCDE cria o Círculo de Companhias Índice internacional de Governança é lançado pela parceria entre FTSE e ISS. Norma AASB 1046 é aprovada na Austrália, exigindo divulgação de informações sobre os administradores, incluindo a remuneração.	O ingresso da Natura no Novo Mercado é seguido de grande volume de IPOs. Grande parte das empresas ingressa diretamente no Novo Mercado. O IBGC lança a 3ª terceira edição do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, revista e ampliada.
2005	OCDE lança documento contendo diretrizes de boa Governança para empresas de controle estatal. ICGN lança seu código de melhores práticas de Governança Corporativa:	A oferta de ações das Lojas Renner, a primeira companhia brasileira de capital amplamente disperso. Realização da 1ª edição do Prêmio IBGC de Governança Corporativa.

	<i>"Global Corporate Governance Principles"</i> .	
2006	O escândalo, conhecido como options backdating, causa a demissão de mais de 50 CEOs e conselheiros nos EUA. 2ª revisão do <i>"Combined Code"</i> , com a adoção do <i>proxy voting</i> . ICGN lança o guia <i>"Executive Remuneration Guidelines"</i> .	Realização da 1ª edição do Prêmio IBGC/Itaú de Jornalismo. A Bovespa amplia regras para os níveis diferenciados de listagem.
2007	ICGN lança guia sobre responsabilidade dos acionistas: <i>"Statement of Principles on Institutional Shareholder Responsibilities"</i> .	
2008	Crise financeira que atinge vários países evidencia problemas de gestão de riscos e o papel dos conselhos de administração	Escândalo contábil do Grupo Agrenco ocasionou a prisão de parte de seus administradores O IBGC lança a Carta Diretriz 1: "Independência dos Conselheiros de Administração - Melhores Práticas e o Artigo 118 da Lei das Sociedades Anônimas" A CVM edita o Parecer de Orientação nº 35/08, acerca dos deveres legais dos administradores nas incorporações de controladas
2009	Ostrom e Williamson recebem Nobel de Economia por estudos relacionados à Governança. O fundador e presidente do Conselho de Administração da Satyam, na Índia, admitiu ter manipulado os balanços da empresa.	Em iniciativa inédita no Brasil, Usiminas divulga remuneração individual dos administradores em seu relatório anual. O IBGC lança a 4ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. A CVM lança a instrução 480, que revoga normas anteriores, passando a exigir aumento no nível de informações prestadas pelas companhias O IBGC lança a Carta Diretriz 2: "Mecanismos de defesa à tomada de controle"
2010	Aprovado nos EUA o "Dodd-Frank Act".	As empresas passam a publicar balanços seguindo norma internacional IFRS. Entram em vigor as Instruções da CVM 480 e 481, passando a exigir que as empresas de capital aberto preencham o Formulário de Referência. A CVM altera as regras da Instrução 361, que impõe normas para a realização de OPAs. Revisão do regulamento de Governança Corporativa da BM&FBovespa. A CVM multa e inabilita administradores da Sadia envolvidos em problemas com derivativos. A BM&FBovespa revisa suas regras de Governança.
2011	Caso Steve Jobs na Apple suscita debates sobre planejamento de sucessão nas organizações.	Promulgada a Lei nº 12.527, um importante instrumento de ampliação da transparência e do controle social. Lançado o site "Transparência e Governança", que discute direitos de minoritários nas assembleias.

		<p>A CVM edita a Instrução nº 509, como uma tentativa para estimular a criação de comitês de auditoria estatutários (CAE).</p> <p>O IBGC lança a “Carta Diretriz 3: Laudos de avaliação”.</p>
2012	Facebook abre capital com ações sem direito a voto.	<p>Realizada a 18ª Conferência Mundial da IGCN no Brasil, ocasião de importantes debates sobre os avanços em Governança no País.</p> <p>Lançado o Comitê de Aquisições e Fusões (CAF), formado pela Anbima, Amec, IBGC e BM&amp;FBovespa.</p> <p>Movimento de fechamento de capital de empresas recentemente listadas em bolsa.</p> <p>Realizada a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio +20.</p> <p>Intensificados os debates sobre diversidade de gênero nos conselhos de administração.</p> <p>Chegam ao mercado os primeiros balanços adequados à Instrução 527 da CVM.</p>
2013	<p>Lançado pelo IIRC o documento com a estrutura conceitual para relato integrado - "The international Framework"</p> <p>Fundo Soberano da Noruega anuncia postura ativista nas empresas das quais é acionista, por meio da criação de um conselho especial de Governança Corporativa.</p>	<p>Acúmulo de cargo no conselho da BRF e do Pão de Açúcar suscita debates sobre board interlocking e conflitos de interesse.</p> <p>Colapso das empresas do Grupo X alerta o mercado sobre possíveis falhas na Governança como, insider trading, transparência e direitos dos acionistas minoritários.</p> <p>Fusão entre Oi e Portugal Telecom aponta dúvidas quanto à blindagem dos administradores em processos judiciais e quanto aos direitos dos acionistas minoritários.</p> <p>Comitê de Aquisições e Fusões (CAF) começa a funcionar.</p> <p>Criado o Grupo de Trabalho Interagentes, envolvendo diversas entidades, com o intuito de desenvolver agendas conjuntas para o aprimoramento do mercado de capitais brasileiro.</p> <p>Passa a vigorar a obrigatoriedade do Código de Conduta nas empresas listadas no Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado.</p> <p>Programa para simplificação de acesso à bolsa de valores para pequenas e médias empresas entra em desenvolvimento.</p> <p>CVM multa acionista do Universo Online S.A. por exercer indevidamente o direito de voto em assembleias que decidiram os rumos de fechamento de capital da empresa, em 2011.</p>
2014	<p>Passam a vigorar na Suíça normas de Governança aprovadas nos últimos anos.</p> <p>Entram em vigor, na Índia, as normas do Companies Act que exigem padrões de Governança Corporativa.</p> <p>No Canadá, normas da Toronto Stock Exchange (TSX) passam a exigir das companhias listadas a maioria absoluta</p>	<p>Lei Anticorrupção passa a vigorar, pressionando as companhias a melhorarem seus instrumentos de compliance.</p> <p>Passa a vigorar a regra de vedação à acumulação de cargos de presidentes do conselho de administração e diretor presidente para as empresas de Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado.</p>



	de votos para as eleições dos conselheiros.	Passam a vigorar regras de Governança para empresas listadas no segmento Bovespa Mais. São alteradas a Instrução CVM nº 358/2002 e a Instrução CVM nº 480/2009, quanto à divulgação de ato ou fato relevante. CVM decide que os controladores da Oi, ainda que indiretamente beneficiados na fusão com a Portugal Telecom, poderiam votar na assembleia que aprovou a validação dos bens da tele portuguesa. CVM altera a Instrução CVM nº 400/03, que dispõe sobre as ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários. CVM expõe ao mercado entendimento sobre as tomadas hostis de controle.
2015		16/11: Lançamento do 5ª. Ed do Código das Melhores Práticas 27/11: 20 anos do IBGC
2016		Na SANEPAR, foi criado o Comitê e Assessoria de Governança Corporativa

QUADRO 1 – Linha do Tempo (Fonte: Adaptado do site do IBGC, pesquisado em 26/02/2019).

De acordo com o quadro apresentado, percebe-se que, embora seja um assunto relevante no mundo dos negócios, também deve ser tratado seus aspectos legais e constantes atualizações, afinal são diretrizes estratégicas para o mercado corporativo e que envolvem todos os processos das empresas.

### 2.1.1 No Mundo

O assunto Governança teve seus primeiros passos nos anos 80, com movimento em torno das melhores práticas nos EUA, no entanto as leis e ambiente acionário da época dificultavam a atuação direta dos acionistas, o que gerou grande insatisfação por parte dos investidores, fundos de pensão e conselhos.

Com isso ocorreram algumas mudanças na legislação e efetivamente a Governança teve seu início histórico na década de 1990, com movimentos no mercado de capitais norte americano, e que só se consolidou anos após entre 2001 e 2003 com o escândalo no mercado de ações das grandes companhias como Enron, Worldcom, Tyco e etc. SILVEIRA (2010). Ainda para Silveira (2010, p. 148) “a governança teve sua outra vertente na década de 90 no Reino Unido, no entanto, este último apresentou diferenças marcantes no ambiente da governança, pois voltou-se mais para os aspectos de autorregulação por meio de elaboração de códigos de



governança por representantes do mercado e não por legislação como ocorreu nos EUA”.

Mais recentemente surgiu a Governança no modelo alemão, com sua característica de maior concentração acionária e que depende fundamentalmente da forma de constituição legal das companhias, e com a premissa que o objetivo da empresa de atender o interesse de todas as partes interessadas e da sociedade como um todo.

Pode-se se dizer que, o mercado de ações alemão é considerado subdesenvolvido quando comparado com outras economias avançadas.

Ainda tratando dos aspectos históricos a nível mundial, tem o modelo japonês, considerado um híbrido dos sistemas dos acionistas como *insiders* e *outsiders*. Com uma visão social e coletiva do papel da empresa aliado ao pacto social com sindicatos, que passaram a ser altamente cooperativos com as companhias. Esse modelo colaborativo e de confiança mútua entre executivos, empregados, credores, fornecedores e clientes com base no tripé *stakeholders*, *keiretsu* e foco em receita, teve muito sucesso no ambiente histórico do Japão até década de 80, e que a partir do ano 2000 ocorreram mudanças na lei societária japonesa visando permitir elementos do antigo modelo anglo saxão, com a instituição de comitês de auditoria.

No restante do mundo, vale ressaltar que o processo de internacionalização e integração dos mercados financeiros, provocou mudanças rumo à melhores práticas de governança, com isso os grandes mercados emergentes, têm procurado enquadrar-se a novos paradigmas de governança, com intuito de serem bem vistos junto aos investidores internacionais, detentores de recursos essenciais aos investimentos para competitividade empresarial.

### 2.1.2 No Brasil

Quando tratam de governança e sua estruturação no ambiente brasileiro, suas primeiras vertentes ocorreram no final dos anos 90, com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e sua fundação em 1995, a partir de 1998 a temática ganhou força, principalmente em função de diversos conflitos entre controladores e

minoritários decorrentes de operações de fechamentos de capital e de alienação de blocos de controle consideradas prejudiciais pelos acionistas não controladores.

Considerando ainda o ambiente histórico acerca da Governança no Brasil, vale ressaltar que em 2002 a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), lançou uma cartilha de recomendações, e em 2005 com o aquecimento do mercado de ações no Brasil surgiu a primeira companhia brasileira com ações totalmente dispersas na Bolsa, ou seja, sem controle acionário definido, sendo a Lojas Renner.

No ano de 2008 ocorreram alguns problemas de governança com companhias recém listadas em bolsa e perdas bilionárias em operações com derivativos por companhias tradicionais como Sadia e Aracruz (SILVEIRA, 2010).

Na Sanepar, a Governança Corporativa foi constituída a partir do ano de 2016 com a necessidade de adequações e implantação de ambiente regulado, também chamado de marco regulatório que ocorreu em razão da instituição da Lei Estadual 13.303/2016, fazendo com que a empresa se atualizasse e adotasse a partir daí as condutas necessárias dessa legislação.

## 2.2 CONCEITOS SOBRE GOVERNANÇA

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC – apresentou a seguinte definição, bastante abrangente e estabelecendo seus principais objetivos:

Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (*compliance*). No passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança Corporativa colocou o Conselho entre a Propriedade e a Gestão. (Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br.html>>. Acesso em 26 fev 2019).

O conceito de governança como uma grande diversidade de conceitos, que podem ser reunidos em quatro grupos, sendo: (a) Guardiã de direitos das partes com interesses em jogo nas empresas; (b) Sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas; (c) Estrutura de poder que se observa no interior das

corporações; e (d) Sistema normativo que rege as relações internas e externas das companhias, constataam (ROSSETTI e ANDRADE, 2012).

Outro conceito de governança corporativa, pela ótica da maximização da riqueza dos acionistas como principal responsabilidade dos executivos contraria o chamado modelo de equilíbrio dos interesses dos stakeholders<sup>1</sup> como principal objetivo dos executivos.

A visão de governança corporativa que tem por base o modelo *stakeholders* é criticada por Jensen (2001, p.2) ao afirmar que:

Conceder o controle a qualquer outro grupo que não aos acionistas seria o equivalente a permitir que este grupo jogasse poker com o dinheiro dos outros, criando ineficiências que levariam à possibilidade de fracasso da corporação. A negação implícita desta proposição é a falácia que se esconde por trás da chamada teoria dos stakeholders (JENSEN, 2001, p.2).

Outra definição para a governança, foi apresentada por Silva (2005, p.16) afirma que “a governança corporativa pode ser descrita como um conjunto de princípios e práticas que procuram minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diferentes agentes da companhia, com o objetivo de maximizar o valor da empresa [...]”

Para STEINBERG (2003), define a governança corporativa como sendo, “o conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital”.

Com base nas definições apresentadas, nota-se que as opiniões convergem para o mesmo propósito da transparência, ética e aplicabilidade da legislação no que diz respeito a governança corporativa, onde cada vez mais é importante o controle e acompanhamento das informações que serão publicadas e disponibilizadas a diversos grupos de interesses, com intuito de manter a empresa competitiva e maximizando seus recursos, com equilíbrio desses interesses.

### 2.2.1 Origem Etimológica da palavra Governança

Sua origem etimológica ocorreu a partir de reflexões conduzidas principalmente pelo Banco Mundial com a expressão *governance*, com intuito de

aprofundar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente (DINIZ, 1995, p.400).

A palavra governança foi inserida na moda pelas instituições de Bretton Woods – Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional, com efeito, o conjunto dos poderes legislativo, executivo e judiciário, a administração, o governo, o parlamento, os tribunais, as coletividades locais, a administração do Estado, a Comissão Europeia, o sistema das Nações Unidas.

### 2.2.2 Conceito da palavra Governança

De acordo com dicionário de língua portuguesa online, a palavra Governança é:

A Ação, resultado ou efeito de governar ou de se governar (orientar); governo. Tendência ou capacidade de ter o poder sobre alguma coisa. Designação do poder executivo de um país; governo. O presidente juntamente com seus assessores ou ministros (geralmente grafado com a inicial maiúscula). Maneira ou procedimentos através dos quais um Estado é governado. (FONTE: Disponível na internet via <https://www.dicio.com.br/governanca/>. Acesso em 10 de maio de 2019).

Quanto à sua classificação gramatical trata-se de um substantivo do gênero feminino.

Outro conceito diz que, a Governança deriva do termo governo, e pode ter várias interpretações, dependendo do enfoque. Segundo o Banco Mundial, “governança é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento, e a capacidade dos governos de planejar, formular e programar políticas e cumprir funções” (TCU, 2014, p. 80).

Governança pode ser sinônimo de governo, o órgão de soberania ao qual cabe a condução política geral de um país, sendo o órgão superior da administração pública. No entanto, governança também pode dizer respeito às medidas adotadas pelo governo para governar o país em questão.

## 2.3 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

De acordo com o IBGC (2018, p.20), existem quatro princípios básicos de governança corporativa:

- (a) **Transparência** - Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.
- (b) **Equidade** - Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
- (c) **Prestação de Contas (accountability)** - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
- (d) **Responsabilidade Corporativa** - Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos. (IBGC (2018, p.20).

Embora no ambiente brasileiro os princípios mais difundidos sejam os apresentados pelo IBCG, outros autores também abordam os princípios fundamentais de maneira muito similar a esse Instituto, como por exemplo SETEINBERG (2003), apresenta como sendo cinco princípios e não quatro conforme relacionados a seguir: (a) Transparência (*disclosure*), (b) Equidade (*fairness*), (c) Prestação de Contas (*accountability*), (d) Cumprimento das leis (*compliance*) e (e) Ética (*ethics*).

Ainda a respeito dos princípios fundamentais acerca da governança, SILVA (2006, p.88), apresenta da mesma maneira que o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa os quatro princípios, sendo:

- (a) **Transparência** – mais do que “obrigação de informar”, a administração deve cultivar o “desejo de informar”.
- (b) **Equidade** – tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam os acionistas, sejam as demais partes interessadas “*stakeholders*”.
- (c) **Prestação de contas com responsabilidade “accountability”** – os agentes de governança devem prestar contas a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem durante seus mandatos.
- (d) **Responsabilidade corporativa** – os conselheiros e executivos devem zelar pela visão de longo prazo e sustentabilidade da organização; devem também incorporar assuntos de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. (SILVA, 2006, p.88).

Em resumo os diversos autores convergem para a mesma linha de pensamento, quando se trata dos princípios fundamentais relacionados à governança.

### 2.3.1 Ética

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativo (2015) apresenta a ética nesse novo ambiente, como, cada vez mais indispensável. Honestidade, integridade, responsabilidade, independência, visão de longo prazo e preocupação genuína com os impactos causados por suas atividades são fundamentais para o sucesso duradouro das organizações.

Segundo Chiacometti (2008, p. 37), defendem que a ética deve ser parte integral da cultura organizacional, mais do que simplesmente um apêndice dos sistemas administrativos. Afirmam ainda, que as empresas deveriam adotar códigos de ética para os conselhos de administração e para os executivos financeiros, que as empresas devem informar à SEC se possuem um código de ética aplicável ao CEO e aos executivos financeiros.

Para Ghillyer (2015, p. 4) ética é a maneira como tentamos viver segundo um padrão de comportamento “certo” ou “errado”, tanto em como pensamos e nos comportamos em relação aos outros quanto em como gostaríamos que eles pensassem e se comportassem em relação a nós.

A respeito da ética, estudiosos afirmam que, sem a presença dela, no entanto, o conjunto das boas práticas de governança pode não ser suficiente para evitar os desvios comportamentais e suas consequências danosas à empresa, a seus sócios e à sociedade em geral. A ética se consolida na aplicação diária de valores e princípios claros, coerentemente exercitados por sócios, administradores, executivos, funcionários e terceiros.

Com base no dicionário de língua portuguesa Aurélio (Disponível em <<https://dicionariodoaurelio.com/etica>>. Acesso em 03 de junho de 2019), aponta que, ética “é o estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de classificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente à determinada sociedade, seja de modo absoluto”.

Na visão de Silva:

A ética profissional se refere a todas as profissões; está voltada para o caráter normativo e até jurídico que regulamenta determinada profissão a partir de estatutos e códigos específicos (...) é um conjunto de princípios e diretrizes voltadas para a ação, cujo objetivo é equilibrar as ações humanas (SILVA, 2006, p.89).

Diante dos conceitos apresentados, é perceptível a importância de ética nas organizações, para a correta disseminação das melhores práticas de governança corporativa nas instituições, discorrendo sobre os diversos pontos de vista relacionados.

### 2.3.2 Transparência

Considerada um dos pilares para a governança corporativa e também um dos princípios fundamentais, a transparência serve como ponte para uma boa comunicação nos ambientes corporativos, tanto no ambiente interno quanto externo, o que faz gerar maior confiança na relação com terceiros.

Segundo MARQUES:

Transparência – A abertura, ou a equivalente transparência, consiste em providenciar aos stakeholders a confiança no processo de tomada de decisão e nas ações de gestão das entidades públicas durante a sua atividade. Sendo aberta, através de significativos encontros com os stakeholders, com comunicações completas e informação segura e transparente, as ações são mais atempadas e efetivas. A transparência é também essencial para ajudar a assegurar que os corpos dirigentes são verdadeiramente responsáveis, e isso é importante para uma boa governança. (MARQUES, 2007, p.15).

Recentemente com a instituição da Lei 13.303/2016, foram estabelecidas normas gerais acerca de que determinados assuntos, tratados pelo estatuto das empresas estatais (art. 6º), onde, caberá ao estatuto observar as regras estabelecidas relativamente à governança corporativa, à transparência e às estruturas, práticas de gestão de risco e controle interno e à composição da administração e proteção de acionistas, conforme o caso.

Ainda com base na Lei 13.303, a primeira exigência do dever de atuação transparente consiste na elaboração de carta anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de



economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional, conforme Lei 13.303 (2016) a seguir:

Art. 8º As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão observar, no mínimo, os seguintes requisitos de transparência:

I - elaboração de carta anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos;

II - adequação de seu estatuto social à autorização legislativa de sua criação;

III - divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração;

IV - elaboração e divulgação de política de divulgação de informações, em conformidade com a legislação em vigor e com as melhores práticas;

V - elaboração de política de distribuição de dividendos, à luz do interesse público que justificou a criação da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

VI - divulgação, em nota explicativa às demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades relacionadas à consecução dos fins de interesse coletivo ou de segurança nacional;

VII - elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, que deverá ser revista, no mínimo, anualmente e aprovada pelo Conselho de Administração;

VIII - ampla divulgação, ao público em geral, de carta anual de governança corporativa, que consolide em um único documento escrito, em linguagem clara e direta, as informações de que trata o inciso III;

IX - divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade.

A SANEPAR disponibiliza em seu site de relacionamentos com cliente, poder concedente e demais *stakeholdres*, o Portal da Transparência, que é ferramenta de comunicação com a sociedade e permite que ela acompanhe e fiscalize o uso dos recursos públicos.

O portal da transparência tem o intuito de dar publicidade aos atos da Administração Pública atendendo determinação da Lei Federal nº 12.527/2011, que



trata do direito do acesso à informação pelos cidadãos, e do Decreto Estadual nº 10.285/2014, que a disciplina no âmbito do Paraná, sendo uma medida indispensável para o devido controle social.

Para a governança corporativa, a falta da transparência na gestão e a ausência de instrumentos adequados de supervisão das companhias são apontadas como principais causas desse cenário. Trata-se de um ambiente que facilita a multiplicação de riscos, conforme será abordado nos próximos tópicos desse estudo.

## 2.4 RISCOS CORPORATIVOS

O risco é pode fazer parte de qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações, e pode envolver perdas, bem como oportunidades. Na área de finanças, a relação risco-retorno indica que quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos.

O risco “pode ser definido como uma medida da incerteza associada aos retornos esperados de investimentos”. (DUARTE JR, 2003). Outra definição de risco, segundo (Brito, 2007, p.3), diz que “é a probabilidade de ocorrer algum evento, que nos afete negativamente”.

Um dos aspectos relevantes acerca da gestão de riscos aliada à governança corporativa, trata-se da mitigação desses riscos e de como efetivamente pode reduzir o nível de riscos das empresas, em razão de: Apresentar uma forma transparente de informações, lembrando que só consegue essa situação quem efetivamente se conhece; Proporcionar uma interação estruturada e lógica entre todas as unidades organizacionais da empresa; e Forçar o incremento da capacitação profissional de todos os envolvidos. (OLIVEIRA, 2006).

Para melhor exemplificar e detalhar quais são esses riscos, o tópico a seguir irá apontar os principais riscos corporativos.

### 2.4.1 Principais Riscos Corporativos

Os riscos podem ter origens decorrentes de diversos eventos, em ambiente interno ou externo das empresas, e categorizados de acordo com os níveis empresariais: estratégico, operacional e financeiro, conforme FIGURA a seguir:

FIGURA 2: ORIGEM E NATUREZA DOS RISCOS

		Tipos	Natureza dos Riscos		
			Estratégico	Operacional	Financeiro
origem dos eventos	Externo	Macroeconômico			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Legal			
	Interno	Financeiro			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Conformidade			

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>. Acesso em 18 de março de 2019).

De acordo com o IBGC (2019), o gerenciamento de riscos corporativos pode ser entendido como um sistema intrínseco ao planejamento estratégico de negócios, composto por processos contínuos e estruturados para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos da organização, responsável por manter esse sistema vivo e em funcionamento. Por meio desses processos, a organização pode mapear oportunidades de ganhos e reduzir a probabilidade e o impacto de perdas.

Para os autores, Duarte Jr, Varga, afirmam que:

Independentemente da natureza dos negócios afetados, dos tipos de riscos que originaram esses fracassos/colapsos e do tamanho das perdas sofridas, os cinco exemplos citados ilustram as consequências catastróficas da inexistência de um efetivo gerenciamento de risco. Existem quatro elementos fundamentais para o sucesso na implementação do gerenciamento de riscos corporativos:

- Cultura corporativa para riscos;
- Pessoal qualificado;
- Procedimentos internos;
- Tecnologia (DUARTE JR, VARGA, 2003, p 10).

Seguindo a metodologia COSO (*Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*), descrito em seu manual de Gerenciamento de Riscos Corporativos (2007, p. 4) “o gerenciamento de riscos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados,

aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial., capazes de afetá-la”.

Ainda seguindo o mapeamento do COSO (2007), o risco é apresentado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos. E em paralelo ao evento risco, existe o evento oportunidade, que é a possibilidade de que um evento ocorra e influencie favoravelmente a realização dos objetivos.

Quanto ao reconhecimento dos riscos, esses são identificados nas organizações, por meio de análises de ambiente interno e externo, e mapeando com base nos objetivos da empresa e área de atuação quais são os riscos mais evidentes nesses ambientes e que podem gerar eventos que resultem em ameaças para o negócio, tanto financeiro, tecnológico, político, social, operacional, de gestão entre outras.

#### 2.4.2 Mapeamento dos Riscos

O sistema de gerenciamento de riscos deve estar baseado na integridade e na competência dos profissionais diretamente envolvidos com os negócios e clientes da organização, contudo deve haver sincronia e claro entendimento desses profissionais no conhecimento do todo da empresa e seus processos e *stakeholders* de maior relevância, para que possam ter papel fundamental quanto a identificação e mapeamento dos riscos de acordo com as seguintes abordagens estratégicas: (a) Pessoas e a organização, (b) Áreas de negócios, (c) Responsabilidade da área de riscos, (d) Responsabilidade do gestor de produtos, (e) Responsabilidade do gestor de negócios, (f) Responsabilidade de operações. (BIRTO, 2007).

Além dos conhecimentos citados, o profissional deve manter uma conduta profissional e pessoal, fidedigna com suas atribuições, tendo como pré-requisitos os seguintes atributos e habilidades: (a) Compromisso principal com a instituição, (b) Conduta ética, (c) Prática nas salas de trading; (d) Parceiros; (e) Negociação com intermediários; (f) Lucro e perdas, (g) Conhecimento do mercado, (h) Programa de produtos, (i) Audiências alvo, (j) Gerenciamento de riscos, e (k) Classificação dos produtos e ciclos de vida.

### 2.4.3 Respondendo aos Riscos

Após identificação dos riscos, mapeamentos e profissionais responsáveis para atuar na gestão desses riscos, as organizações devem responder acerca dos riscos identificados, e seguindo a metodologia do COSO (2007, p. 61) “as respostas incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos”.

As categorias de riscos, são assim conceituadas:

- (a) Evitar** – descontinuação das atividades que geram riscos.
- (b) Reduzir** – são adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou até mesmo, ambos.
- (c) Compartilhar** – redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco.
- (d) Aceitar** – nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos. COSO (2007, p. 61).

Após classificar, de que maneira os riscos serão tratados e respondidos, a organização elabora planos de ação para melhor acompanhamento e monitoramento para solucionar os riscos identificados, as atividades dessa fase em diante podem ser de forma pontuais e/ou contínuas de acordo com cada tratativa.

### 2.4.4 Gerenciamento de Riscos SANEPAR

Tendo como referência esse estudo de caso, em 2017, a Sanepar implementou o processo de Gerenciamento de Riscos Corporativos com suporte de consultoria especializada, por meio de mecanismos que incorporam a gestão de risco em todas as instâncias decisórias da Companhia: conselhos, diretorias e gerências, prevendo ainda, a capacitação de agentes internos e o alinhamento das rotinas de controles e auditorias internas.

A Matriz de Riscos Estratégicos foi definida com base na metodologia COSO – ERM e identificou 25 (vinte e cinco) Riscos Estratégicos e 115 (cento e quinze) Fatores de Riscos, priorizados e validados pela Diretoria, pelo Comitê de Auditoria Estatutário e pelo Conselho de Administração.

Após o mapeamento inicial, foram priorizados 6 (seis) riscos estratégicos, e validados pela Diretoria, pelo Comitê de Auditoria Estatutário e pelo Conselho de Administração, a partir da Matriz de Riscos Estratégicos, que serão apresentados detalhadamente na seção 4 dessa pesquisa, bem como, os principais pontos de mitigação e os seus respectivos responsáveis.

## 2.5 PRINCIPAIS FUNÇÕES DO INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA

Dentre as principais atribuições do IBCG, podem ser destacadas as funções de relacionamento com empresas por meio de canais que propiciam a interface no ambiente da governança com os direcionamentos acerca do assunto, essa interface ocorre por meio de palestras, fóruns, conferências, treinamentos e networking entre profissionais, além de produzir publicações e pesquisas. O Instituto conta, ainda, com o Programa de Certificação para Conselheiros de Administração e Conselheiros Fiscais, que permite ao participante adquirir mais conhecimento sobre um conjunto de temas necessários para seu bom desempenho dentro das organizações.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização sem fins lucrativos, é a principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa.

### 2.5.1 Estrutura de Governança do IBGC

Com relação a estrutura de Governança do IBGC é composta pela Assembleia Geral, Conselho de Administração (CA), Diretoria, Superintendência e os órgãos de apoio, como comitês do CA, comitês coordenadores dos Capítulos Regionais e comissões (Especiais, de Apoio à Gestão, Setoriais e Temáticas).

A alta administração do IBGC, com exceção dos superintendentes, exerce atividade *pro bono*. Os conselheiros e coordenadores de Capítulos (filiais) têm mandato de dois anos, com possibilidade de uma reeleição.

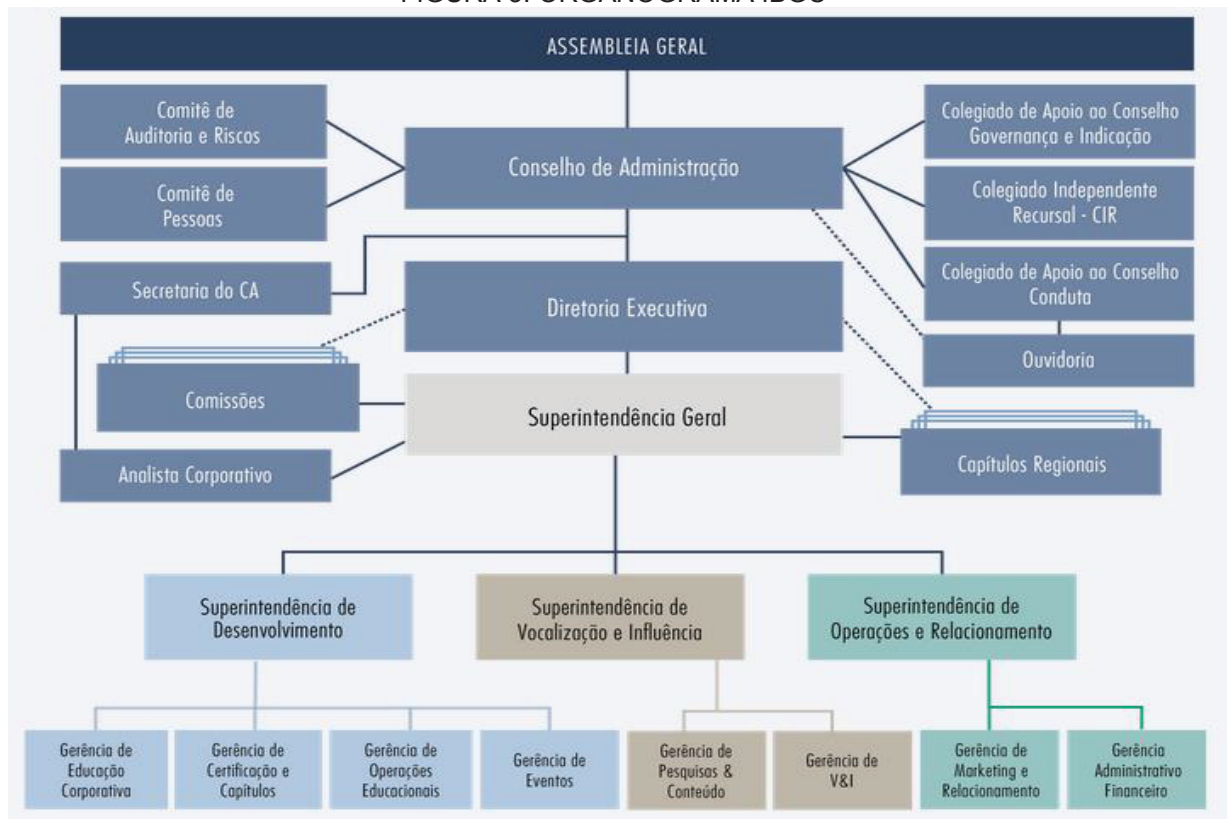
Parte da estrutura de Governança, a superintendência-geral reporta-se ao CA e à Diretoria e lidera a equipe do IBGC no cotidiano de suas atividades, conforme demonstrado no organograma a seguir.

### 2.5.2 Organograma do IBGC

Nesse tópico está apresentado o organograma do IBGC, com seus comitês técnicos, grupos de colegiado e gerencias, de modo a auxiliar na compreensão de funcionamento da hierarquia do instituto.

Além dos grupos acima, também faz parte da composição da equipe o Conselho de Administração, que é ligado diretamente na Diretoria Executiva, tem o papel de “ponte” entre colegiados e comitês, e abaixo da Diretoria está a Superintendência Geral e suas respectivas Superintendências de Desenvolvimento, de Vocalização e Influência e de Operações e Relacionamento.

FIGURA 3: ORGANOGRAMA IBGC



FONTE: Disponível na Internet via <https://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>. Acesso em 13 de fevereiro de /2019).

Conforme foi possível verificar, a estruturação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, está com suas atribuições e setorizações bem definidos hierarquicamente, e conduzidos pelas Superintendências que atribuem diferentes papéis as suas gerencias, de acordo com a competência de cada área.

### 2.5.3 Políticas Institucionais do IBGC

Alinhado aos princípios de Governança Corporativa e com o objetivo de dar maior transparência aos critérios e processos internos, o IBGC divulga suas políticas institucionais: (a) Código de Conduta, (b) Política de Porta-Vozes: Define as ações, responsabilidades e potenciais porta-vozes no relacionamento do Instituto junto à imprensa, (c) Política de Gratuidades e Reembolsos aos Dirigentes: Esclarece os direitos, critérios e limites relacionados ao reembolso de despesas e concessão de gratuidades, (d) Política de Representação do IBGC Diante de Terceiros: Regras para nomeação de representantes do IBGC em fóruns e entidades externas, (e) Política para Situações que Envolvem Conflito de Interesses: Regras para proteger os interesses do IBGC em situações de conflito de interesses de seus membros, (f) Política de contratação de auditoria independente, (g) Política de apoio institucional (Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em 03 jun 2019).

Dentre as boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, estão os princípios básicos de transparência em seus canais de comunicação, alinhando interesses com o mercado e empresas parceiras, e finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização.

## 2.6 DIRETRIZES DA LEI 13.303/2016

Nesse tópico será apresentado de maneira sucinta os principais pontos que tratam da Lei 13.303 de 2016, que entrou em vigor a pouco tempo, no entanto já era muito aguardada no âmbito do Direito Administrativo, pois dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Também chamada de “Lei da Responsabilidade das Estatais” ou simplesmente de “Lei das Estatais”, foi instituída com intuito de disciplinar a exploração direta de atividade econômica pelo Estado por intermédio de suas

empresas públicas e sociedades de economia mista, conforme previsto no art. 173 da Constituição Federal.

Ela estabelece uma série de mecanismos de transparência e governança a serem observados pelas estatais, como regras para divulgação de informações, práticas de gestão de risco, códigos de conduta, formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade, constituição e funcionamento dos conselhos, assim como requisitos mínimos para nomeação de dirigentes.

Outro ponto de relevante da Lei 13.303, são as normas de licitações e contratos específicas para empresas públicas e sociedades de economia mista.

Suas normas se aplicam a toda e qualquer empresa pública e sociedade de economia mista, de qualquer ente da Federação, que explore atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União ou seja de prestação de serviços públicos, ou seja, não faz distinção em relação a estatais exploradoras de atividade econômica e prestadoras de serviços públicos: todas, indistintamente, devem observar os ditames da lei.

Especificamente, as regras de licitações e contratos aplicam-se inclusive à empresa pública dependente que explore atividade econômica, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União ou seja de prestação de serviços públicos.

Para melhor compreensão e entendimento acerca da Lei 13.303 de 2016, a mesma consta no Anexo 1 desta pesquisa acadêmica.

#### 2.6.1 Lei 13.303/16 e SANEPAR

A lei de 30 de junho de 2016, de nº 13.303, ou seja, a nova lei das estatais, procura regulamentar atividades tais como as de licitação, contratuais, controladoras e regulamentar o regime societário. Ainda que abrangente, vale destacar-se a regulamentação do processo de licitação.

Em razão da instituição e início de vigência acerca da Lei das Estatais, a SANEPAR necessitou realizar as adequações para atendimento desta, e em função disso várias mudanças estratégicas, organograma e plano de gestão de riscos foram implantados na Companhia.



Sendo uma das primeiras mudanças a criação de uma área voltada especificamente para Governança Corporativa e Gestão de Riscos, com intuito de assessorar Órgãos e agentes de governança, dar publicidade às diretrizes de governança, dentre outras atribuições que serão detalhadas na seção 4, Item Fornecedores, desse estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para composição desse trabalho, será descritiva utilizando como base referência bibliográfica acerca do assunto, bem como sua evolução histórica e aplicação na empresa utilizada nesse estudo de caso, por meio de documentos divulgados à sociedade por meio do Portal de Transparência da Sanepar, e entrevista com a área de governança corporativa com intuito de descrever os principais aspectos relevantes e influencias corporativas desde a implantação da área e os principais riscos levantados pelos gestores e como estão sendo tratados diante dos conflitos de interesses que envolvem os investidores, empregados e Estado.

Por se tratar de assuntos estratégicos, alguns dados serão citados com valores e/ou quantidade exemplificativas, devido ao Código de Ética e Conduta interno da empresa.

A metodologia e demais classificações para elaboração e conclusão desse projeto, está sintetizada conforme quadro resumo a seguir:

QUADRO 2: CLASSIFICAÇÃO DAS PESQUISAS E ENQUADRAMENTO

<b>Critério da Classificação das Pesquisas</b>	<b>Tipos de pesquisas</b>
Quanto aos objetivos	Descritiva
Quanto à natureza do problema	Aplicada
Quanto à abordagem do problema	Qualitativa
Quanto aos procedimentos técnicos	Estudo de Caso, Bibliográfico, Documental
Quanto ao método de abordagem	Método Dedutivo

FONTE: Autora (2019).

De acordo com o Quadro 2, esse estudo seguiu como critérios metodológicos, uma pesquisa descritiva aplicada e com abordagem qualitativa, sendo a Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar, a empresa objeto desse estudo de caso.

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETOS

Conforme apresentado no Quadro 2, esse trabalho está pautado em pesquisa descritiva, a qual na visão de Gil (1999), infere-se que a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno

ou estabelecimento de relações entre as variáveis, sendo uma de suas principais características a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Para Andrade (2002, p. 20), destaca que a pesquisa descritiva “preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisa-los, classifica-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”.

### 3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Trata-se de um Estudo de Caso, bibliográfico, documental, onde para Gil (1999, p.73) destaque que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamento considerados”.

Ainda de acordo com Gil (199, p. 75) explica acerca da pesquisa bibliográfica que “é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Apesar de praticamente todos os outros tipos de estudo exigirem trabalho dessa natureza, há pesquisas exclusivamente desenvolvidas por meio de fontes bibliográficas”.

Quanto ao segmento de pesquisa documental os autores Silva e Grigolo (2002), afirmam que “a pesquisa documental se vale de material que ainda não receberam nenhuma análise aprofundada.”.

Em outras palavras, significa que os documentos são classificados em dois tipos principais: fonte de primeira mão e fontes de segunda mão. Os de primeira mão que não receberam tratamento analítico os documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, gravações, etc. Os documentos de segunda mão, são aqueles que de alguma forma já receberam algum tratamento ou análise.

### 3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA

Acerca da abordagem do problema esse trabalho será do tipo qualitativa, a qual visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, em razão da superficialidade deste.

Para Richardson (1999), expõe que “a principal diferença entre uma abordagem qualitativa e quantitativa está no fato de a abordagem qualitativa não empregar um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema”.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador (MINAYO, 2001, p. 15).

Outra definição para pesquisa qualitativa, é apresentada por Trivinos:

A pesquisa qualitativa é conhecida também como "estudo de campo", "estudo qualitativo", "interacionismo simbólico", "perspectiva interna", "interpretativa", "etnometodologia", "ecológica", "descritiva", "observação participante", "entrevista qualitativa", "abordagem de estudo de caso", "pesquisa participante", "pesquisa fenomenológica", "pesquisa-ação", "pesquisa naturalista", "entrevista em profundidade", "pesquisa qualitativa e fenomenológica", e outras [...]. Sob esses nomes em geral, não obstante, devemos estar alertas em relação, pelo menos, a dois aspectos. Alguns desses enfoques rejeitam total ou parcialmente o ponto de vista quantitativo na pesquisa educacional; e outros denunciam, claramente, os suportes teóricos sobre os quais elaboraram seus postulados interpretativos da realidade (TRIVIÑOS, 1987, p. 124).

Conforme autores, percebe-se que ambos convergem para o propósito que a pesquisa qualitativa está relacionada com a subjetividade, envolvimento do pesquisador e pesquisa de campo, ou seja, é a união de vários fatores.

### 3.4 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO A NATUREZA

Com relação a natureza desse trabalho, o mesmo constitui-se de tipologia aplicada, o qual possibilita gerar conhecimentos para aplicação prática, direcionados à solução de problemas específicos, que envolve verdades e interesses locais.

Para Gil (2007), com base nos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos: (a) Pesquisa Exploratória; (b) Pesquisa Descritiva e (c) Pesquisa Explicativa.

Na visão de Vergara (1998, p. 45).

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação.

Conforme exposto pelos autores, a metodologia de pesquisa aplicada, é utilizada para demonstrar na prática como são tratados os problemas e direcionando-os para as soluções.

### 3.5 LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES

O estudo de caso descrito neste trabalho, foi realizado por meio de coleta de informações gerenciais na empresa em estudo, abrangendo todos os setores da mesma.

Fundamentado na legislação vigente acerca de governança e portal da transparência contido no website, sendo que a modelagem de informações gerenciais foi inserida de acordo com dados gerados a partir dos relatórios contábeis disponíveis no mesmo portal.

De acordo com Yin (2015, p.4) destaca que “o estudo é um método de pesquisa comum na psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, assistência social, administração, educação, enfermagem e planejamento comunitário”.

Para Lopes (2006, p. 119) o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo amplo e detalhado de um único caso. Utiliza-se este tipo de pesquisa quando o pesquisador quer aprofundar seus estudos enfatizando um único assunto. Quando se trata da contabilidade geralmente, aplica-se o estudo de caso em empresas”.

Assim, o presente trabalho aborda a linha de pesquisa em Governança Corporativa com o tema: Governança Corporativa e sua implantação em uma empresa estatal de economia mista.

## 4 ESTUDO DE CASO

Nesta seção, apresenta-se a empresa na qual foi realizado o presente estudo, bem como o resultado da análise documental, com o objetivo central de verificar como ocorreu a implantação da governança corporativa e principais procedimentos obrigatórios acerca da instituição da Lei 13.303 bem como, as práticas adotadas até o momento dessa pesquisa.

Trata-se da SANEPAR – Companhia de Saneamento do Paraná, sendo uma empresa de economia mista e capital aberto, com maior percentual de participação em seu capital acionário o Governo do Estado do Paraná, tendo como regimento trabalhista a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

Atualmente tem como força de trabalho aproximadamente 7.500 empregados próprios, além de diversos processos essenciais com equipes terceirizadas. Sua área de abrangência está situada no Estado do Paraná, conforme detalhamentos nos tópicos a seguir.

### 4.1 ASPECTOS HISTÓRICO DA EMPRESA

Foi fundada em janeiro de 1963 por meio da Lei 4.878, com a denominação de SANEPAR, embora os serviços de saneamento básico já existissem antes dessa data no Paraná.

Seus momentos históricos estão representados no Quadro 3, abaixo:

QUADRO 3: LINHA DO TEMPO DA SANEPAR:

1969	Inaugurado o Sistema de Abastecimento de Água Iguaçu;
1972	A Sanepar aderiu ao Plano Nacional de Saneamento (SANASA), iniciando efetivamente suas atividades de operação, manutenção e administração dos sistemas de abastecimento de água e esgoto no Paraná;
1979	Inaugurada a Barragem do Cayuguava (também conhecida como Piraquara I), a primeira grande barragem para acumulação de água no Paraná;
1980	Entra em operação a Estação de Tratamento de Esgoto (ETE) Belém, em Curitiba;
1981	Implantação do Sistema de Atendimento Telefônico 195, que atualmente é o telefone 0800 200 0115, sendo um dos canais de relacionamento com cliente da Sanepar;
1982	Implantação do Sistema Gerencial de Manutenção (SGM), que proporcionou uma visão integrada no atendimento às demandas diárias de serviços;
1986	Inaugurada a primeira etapa das obras do Sistema de Abastecimento de Água Passaúna;
1988	Implantação do Sistema de Leitura e entrega de contas de forma simultânea, modelo pioneiro no setor de saneamento no Brasil;
1991	Adotadas as políticas de Meio Ambiente, Qualidade Total e Patrimônio Histórico e Tecnológico do Saneamento; Instituída a Tarifa Social para famílias de baixa renda e entrou

	em operação o Sistema Tibagi, para atender os municípios de Londrina e Cambé, considerado um dos mais avançados sistemas de abastecimento de água do Sul do país;
1992	Entrega da segunda etapa das obras do Sistema Passaúna;
1993	Comemoração dos 30 anos da Sanepar com lançamento do livro “Sanepar ano 30”. Resgate da memória do saneamento básico do Paraná;
1996	Lançado oficialmente o programa de Educação Ambiental da Companhia de Saneamento do Paraná;
1997	A Sanepar é a primeira empresa de saneamento da América Latina a receber a certificação NBR ISO 9002:1994 para um sistema produtor de água, a Unidade de Produção Itaquí, em Campo Largo;
1998	Inaugurada a Estação de Tratamento de Esgoto Atuba Sul, a maior do Estado, com capacidade para tratar 1.450 litros de esgoto por segundo, atendendo a uma população de 580.000 habitantes;
1999	O sistema de Foz do Iguaçu recebe certificação pela NBR ISO 14001:1996, é o primeiro das Américas a conquistar o certificado ambiental para os processos de água e esgoto;
2002	Entra em operação a Estação de Tratamento de Água (ETA) Iraí, considerada a maior do Paraná. A Sanepar atingiu também a marca de 2.000.000 de ligações de água, assumiu a gestão do aterro sanitário de Cianorte, com isso iniciando as atividades na área de gestão de Resíduos Sólidos, e nesse mesmo ano, de forma pioneira passou a fornecer água industrial, por meio da Estação de Tratamento de Água Industrial Araucária;
2006	Atingiu a marca de 1.000.000 de ligações de esgoto;
2007	Emissão da primeira fatura em Braille (para pessoas com deficiência visual), seguindo determinação da Lei Estadual nº 15.427;
2008	Inaugurou em Foz do Iguaçu o projeto piloto de produção de energia elétrica a partir do gás metano na ETE Ouro Verde. Inaugurou o Sistema de Abastecimento de Água Miringuava na Região Metropolitana de Curitiba, garantindo abastecimento da região metropolitana por mais 20 anos, ainda em 2008 foram finalizadas as obras de construção da Barragem de Piraquara II;
2010	Foi atingida a marca de 2,5 milhões de ligações de água no Estado. Assumiu a gestão do Aterro Sanitário de Apucarana, e ampliou o escopo na Certificação ISO 9001 para Regional de Londrina Cambé;
2012	Atinge a marca de 1,5 milhões de ligações de esgoto e assumiu a gestão do Aterro Sanitário de Cornélio Procopio, ainda nesse ano desenvolveu projeto de educação ambiental nas praias do Paraná, junto com a conscientização foram coletadas cerca de 10 toneladas de lixo por semana;
2013	A Sanepar assumiu os serviços de saneamento básico em Rio Branco do Sul, nesse mesmo ano comemorou 50 anos de sua fundação e tida como referência entre as melhores empresas de saneamento do País;
2015	Recebeu o prêmio Valor 1000 de melhor Companhia de Água e Saneamento do Brasil. Também nesse ano criou o grupo Gestor de Revitalização do Rio Iguaçu, instituído pelo decreto 1589/2015;
2016	Foi instalado o sistema piloto de tratamento de água do mar por meio do processo de dessalinização, na Estação de Tratamento de Água de Praia de Leste, esse projeto tem apoio de pesquisadores da University of North Texas dos EUA, da University College London da Inglaterra e da Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG, ainda nesse ano, com o programa de uso agrícola do lodo de esgoto da Sanepar é recomendada pela Organização das Nações Unidas (ONU) como prática sustentável e exemplo para o Mundo;
2016	Com a instituição da Lei 13.303 de 2016 a Sanepar implantou o novo sistema de gestão corporativo e criação de área específica de Governança Corporativa e Gestão de Riscos;
2018	Sanepar comemorou seus 55 anos de fundação e avançou em seus processos regulatórios, inserida no nível 2 em governança corporativa

FONTE: Adaptado de disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/administracao>. Acesso em 20 de março de /2019).

De acordo com o quadro 3, é possível visualizar a evolução histórica da Companhia de Saneamento do Paraná, seu crescimento em atendimento quanto ao

abastecimento de água e tratamento e coleta de esgoto ao longo de seus mais de 50 anos. Verifica-se também o início dos trabalhos voltados à Governança Corporativa desde 2016 em virtude da instituição de Lei 13.303/2016, que impulsionou a empresa para realizar as adequações necessárias exigidas por esta Lei.

#### 4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da Sanepar é apresentada em seu organograma, formado pela Assembleia Geral de Acionistas, Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Comitê Técnico, Comitê de Indicação e Avaliação, Comitê de Auditoria Estatutário e a Diretoria Executiva constituída pela Diretoria da Presidência e pelas demais: Administrativa, Comercial, Financeira e de Relações com Investidores, Investimentos, Meio Ambiente e Ação Social, Jurídica e Operações, conforme Figura 4:

FIGURA 4: ORGANOGRAMA SANEPAR



FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/governanca-corporativa/administracao>. Acesso em 21 de março de /2019).



Ainda com base no organograma apresentado pela Figura 4, a seguir um breve descritivo, das responsabilidades de acordo com cada nível de competência na Sanepar (2018, p.22).

(a) **Diretoria Executiva** - constituída por até 8 (oito) diretores com funções executivas, acionistas ou não, eleitos pelo Conselho de Administração, designados Diretor-Presidente, Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, Diretor de Operações, Diretor Administrativo, Diretor Comercial, Diretor de Investimentos, Diretor de Meio Ambiente e Ação Social e Diretor Jurídico. O mandato dos Diretores é de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.

(b) **Conselho de Administração** - é o órgão deliberativo responsável por determinar as diretrizes e orientação geral para os negócios, e por formular e expressar as políticas da Companhia.

O Conselho de Administração é composto de 9 (nove) membros titulares, dentre os quais um será o seu presidente, eleitos e destituíveis a qualquer tempo pela Assembleia Geral de Acionistas, para um mandato de 2 (dois) anos, podendo ser reeleitos.

(c) **Conselho Fiscal** - composto por 5 (cinco) membros titulares e igual número de suplentes, acionistas ou não, eleitos pela Assembleia Geral Ordinária, para o mandato de dois anos, podendo ser reeleitos.

(e) **Comitê Técnico** - integrado por 6 (seis) membros a serem indicados pelo Conselho de Administração, podendo os membros do Comitê Técnico serem, ou não, membros do Conselho de Administração. Um dos representantes do Comitê de Técnico será necessariamente um conselheiro de administração representante dos acionistas minoritários ou preferencialistas, indicado pelos seus pares.

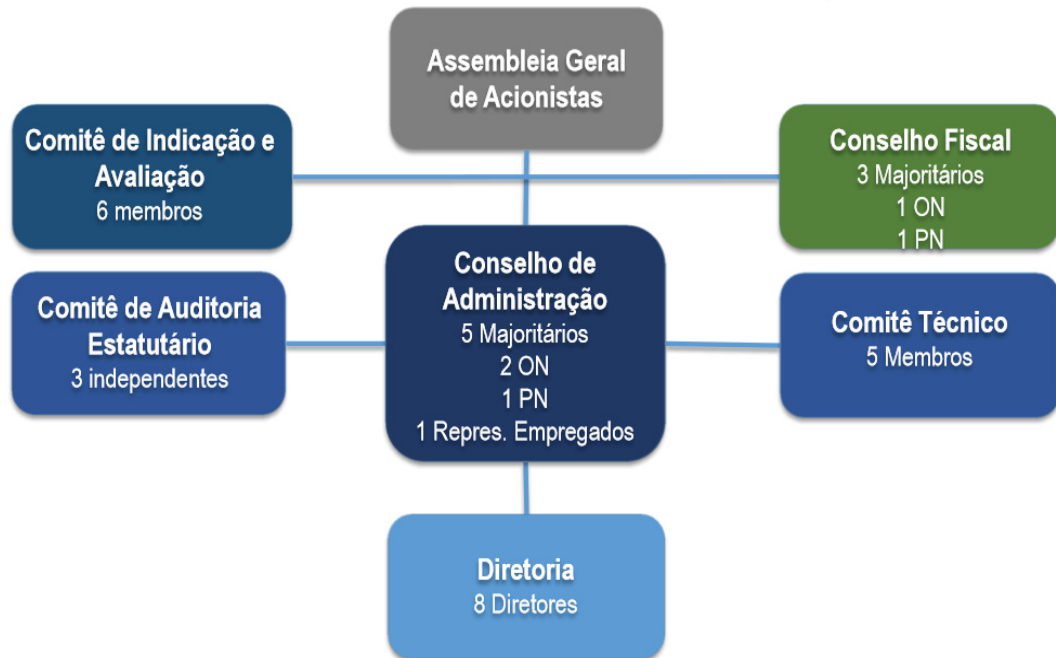
(f) **Comitê de Auditoria Estatutário** - integrado por 4 (quatro) membros independentes, a serem indicados pelo Conselho de Administração, com prazo de gestão de 2 (dois) anos, sendo que o termo final coincidirá com o mandato dos Conselheiros de Administração, permitida 3 (três) reconduções consecutivas. Um dos representantes do Comitê de Auditoria será necessariamente um conselheiro de administração independente, indicado pelos seus pares. As atribuições e competências do Comitê de Auditoria Estatutário estão previstas no Estatuto Social da Companhia.

(g) **Comitê de Indicação e Avaliação** - representantes serão eleitos e destituídos pela Assembleia Geral, com mandato unificado de 2 anos, permitindo 2 reconduções consecutivas.

O Comitê de Indicação e Avaliação é órgão estatutário de caráter permanente, auxiliar dos acionistas, que verificará a conformidade do processo de indicação e de avaliação dos administradores, conselheiros fiscais e membros de Comitês Estatutários, nos termos da legislação vigente.

Todos os comitês acima mencionados, representados graficamente conforme Organograma a seguir:

FIGURA 5: ORGANOGRAMA COMITÊS E CONSELHOS SANEPAR



FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/governanca-corporativa/administracao>. Acesso em 21 de março de /2019).

A SANEPAR buscando atender as diretrizes da Lei 13.303/2016, adequou seu organograma, bem como os responsáveis de acordo com os comitês exigidos pela mencionada Lei, conforme demonstrado na Figura 5.

#### 4.3 CLIENTES

A Companhia é responsável pela prestação de serviços de saneamento básico a 345 cidades paranaenses e a Porto União, em Santa Catarina, além de 293 localidades de menor porte. A Sanepar disponibiliza mais de 53 mil quilômetros de tubulações utilizadas para distribuição de água potável e mais de 35 mil quilômetros de rede coletora de esgoto.

Na área de resíduos sólidos, a empresa opera aterros sanitários em Apucarana, Cornélio Procopio e Cianorte, atendendo no total sete municípios. Em 2017, foram tratadas 62 mil toneladas de resíduos, beneficiando 289 mil pessoas.

A Sanepar fornece água tratada a 100% da população urbana dos municípios atendidos. Coleta mais de 70% e trata 100% do esgoto coletado; a média nacional de coleta é de 51,9% e de tratamento é de 74,9%, conforme o Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS) 2016.

Quanto a classificação de clientes, a Sanepar divide por categorias: Residencial, Comercial, Industrial, Utilidade Pública e Poder Público.

E estes por sua vez, são subdivididos em pequenos e grandes clientes, de acordo com suas faixas de consumo definidas por m<sup>3</sup>: 0 a 5, 6 a 10, 11 a 15, 16 a 20 e assim por diante, conforme Figura 6:

FIGURA 6: TABELA DE EVOLUÇÃO TARIFÁRIA SANEPAR



## Tabela de Evolução Tarifária

(Conforme LEI Nº 13.673, de 05 de junho de 2018)

Ano	Tarifa Residencial até 10m³					Progressiva Residencial		Tarifa Social				Tarifa Comercial, Industrial e Utilidade Pública								
								% sobre tarifa água normal	% sobre Tarifa Social água	Valor R\$										
	Água R\$	Esgoto 80% R\$	Total R\$	Vigência	Reajuste	11 a 30m³	> 30m³	Água	Esgoto	Água	Esgoto	Água R\$	Esgoto 80% R\$	Total R\$	Vigência	Reajuste	> 10m³			
2013	23,63	18,90	42,53	23/mar	6,90%	3,54	6,04	26,24%	50%	6,20	3,10	42,47	33,98	78,57	23/mar	6,90%	4,78			
2014	25,14	20,11	45,25	23/mar	6,40%	3,77	6,43	26,25%	50%	6,60	3,30	45,19	36,15	81,34	23/mar	6,40%	5,09			
2015	26,77	21,42	48,19	24/mar	6,50%	4,02	6,85	26,26%	50%	7,03	3,52	48,13	38,50	86,63	24/mar	6,50%	5,42			
	28,28	22,62	50,90	01/jun	6,00%	4,24	7,23	26,27%	50%	7,43	3,72	50,84	40,67	91,51	01/jun	6,00%	5,73			
	30,54	24,43	54,97	01/set	8,00%	4,58	7,81	26,28%	50%	8,02	4,01	54,91	43,93	98,84	01/set	8,00%	6,19			
2016	33,74	26,99	60,73	01/abr	10,24%	5,06	8,63	26,28%	50%	8,86	4,43	60,66	48,53	109,19	01/abr	10,24%	6,84			
Nova	Tarifa Residencial até 5m³					Progressiva Residencial					Tarifa Social			Tarifa Micro e Pequeno Comércio						
Estrutura Tarifária	Água R\$	Esgoto 80% R\$	Total R\$	Vigência	Reajuste	6 a 10m³	11 a 15m³	16 a 20m³	21 a 30m³	> 30m³	até 5m³	6 a 10m³	> 10m³	Esgoto até 5m³	6 a 10m³	11 a 15m³	16 a 20m³	21 a 30m³	> 30m³	
2017	32,90	26,32	59,22	01/jun	Média: 8,53%	1,02	5,67	5,70	5,75	9,72	8,80	0,27	1,02	50%	32,90	1,02	7,54	7,60	7,65	7,71
2018	34,58	27,66	62,24	15/jun	5,12%	1,07	5,96	5,99	6,04	10,22	9,25	0,28	1,07	50%	34,58	1,07	7,93	7,99	8,04	8,10

Tarifa Comercial, Utilidade Pública e Poder Público							Tarifa Industrial				
até 5m³	6 a 10m³	11 a 15m³	16 a 20m³	21 a 30m³	> 30m³	até 5m³	6 a 10m³	11 a 15m³	16 a 20m³	21 a 30m³	> 30m³
59,22	1,52	7,54	7,60	7,65	7,71	59,22	1,52	7,27	7,38	7,40	7,43
62,25	1,60	7,93	7,99	8,04	8,10	62,25	1,60	7,64	7,76	7,78	7,81

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/clientes/nossas-tarifas>. Acesso em 22 de março de /2019).

Ainda tratando de tarifas, conforme tabela acima, estas subdividem-se em: Tarifa Social, Residencial, Micro e Pequeno Comércio e Entidades Assistenciais.

#### 4.4 FORNECEDORES

Segundo o portal de compras do Ministério da Economia (<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/fornecedores-assuntos>. Acesso em 25 de março de 2019), conceitua fornecedor como:

É considerado fornecedor toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvam atividades de produção, montagem, transformação, beneficiamento, acondicionamento, renovação ou recondicionamento, criação, construção, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços (bancos, segurados, corretoras, etc.). Isto é todo aquele que de alguma forma interfere no produto ou serviço assumido sua participação e responsabilidade pelo que fez.

De acordo com o Código de Defesa do Consumidor, Lei 8.078 (1990), sito em seu Art. 3º Fornecedor é “toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços”.

Com base na Lei 13.303, toda e qualquer contratação, sendo ela na modalidade direta ou não, a SANEPAR tem adotado os princípios para as tratativas com seus fornecedores embasadas na legislação pertinente, focando na proposta de análise do presente trabalho, os artigos que tratam o processo licitatório estão compreendidos entre o artigo 28 ao artigo 84, dentre estes, alguns ganharam maior repercussão no mercado.

Onde, o artigo, nº 28, da Lei 13.303 (2016) estabelece que:

os contratos com terceiros destinados à prestação de serviços às empresas públicas e às sociedades de economia mista, inclusive de engenharia e de publicidade, à aquisição e à locação de bens, à alienação de bens e ativos integrantes do respectivo patrimônio ou à execução de obras a serem integradas a esse patrimônio, bem como à implementação de ônus real sobre tais bens, serão precedidos de licitação nos termos desta Lei. (Lei 13.303, 2016).

Em seguida, os artigos 29 e 30, regulamentam os casos específicos nos quais o processo usual de licitação é dispensado ou inexigível.

Dos artigos 31 a 41, dispõem sobre, do caráter geral das licitações e de seus aspectos contratuais, englobando tópicos como precificação (indo desde superfaturamento a cumprimento de orçamento e tratativa às extrapolações), viabilidade social e ambiental dos projetos, fornecedores aplicáveis ao processo e pré-qualificação.

Do artigo 42 até artigo 46 trata-se da análise a ser feita para cada projeto do ponto de vista técnico de obras e serviços.

Do artigo 47 a 50 trata-se da aquisição e alienação de bens.

A seção que contempla do artigo 51 a 62 se refere aos procedimentos de licitação e suas etapas, que são as conforme itens a seguir: I - preparação; II - divulgação; III – entendimento do método de disputado adotado e suas respectivas formas de apresentar propostas ou lances; IV - julgamento; V - verificação de efetividade dos lances ou propostas; VI - negociação; VII - habilitação; VIII - interposição de recursos; IX - adjudicação do objeto; X - homologação do resultado ou revogação do procedimento.

A Lei das Estatais, também especifica quanto ao parcelamento de projetos, os modelos de disputa (abertos ou fechados), critérios de julgamento (menor preço, maior qualidade e outros), qualificação e classificação (e porventura, tratativa a empates).

Os artigos 63 a 67, procedimentos auxiliares das licitações (pré-qualificação, cadastramento e registro de preço por parte dos possíveis fornecedores); de 68 a 80 a formalização de contratos, passando por observação à caução, fiança e seguros, por exemplo; e por fim, de 81 a 84, de alteração de contratos e sanções administrativas (Lei nº 13.303/2016).

Em resumo, a nova lei trouxe como propostas, duas linhas bem distintas: a celeridade nos processos de negócios, visando tornar as estatais competitivas no mercado (expressa claramente nas mudanças acerca da licitação, conforme mencionado); e a outra vertente é a da despolitização e transparência nas contratações das empresas estatais.

Ainda em função da Lei, a SANEPAR necessitou inserir em suas diretrizes de contratações o Regulamento Interno de Licitações, Contratos e Convênios (RILC), que se encontra disponível na sua página de relacionamentos com fornecedores no website: [www.sanepar.com.br/fornecedores/rilc](http://www.sanepar.com.br/fornecedores/rilc), que teve sua publicação em 16 de

março de 2017 e vigência a partir de 01 de maio do mesmo ano, que consta em seu Capítulo I nas Disposições Gerais, o seguinte:

Art. 2 As licitações realizadas e os contratos celebrados pela SANEPAR destinam-se a assegurar a seleção da proposta mais vantajosa, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto, e a evitar operações em que se caracterize sobre preço ou superfaturamento, devendo observar os princípios da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da eficiência, da probidade administrativa, da economicidade, do desenvolvimento nacional sustentável, da vinculação ao instrumento convocatório, da obtenção de competitividade e do julgamento objetivo.

Em outras palavras, o RILC, vem dê encontro ao que a nova legislação exige, dando amplitude na transparência e mantendo isonomia com os princípios da Constituição Federal de 1988, sito no art. 37 da CF que dispõe: "A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:"

Concomitante à Constituição Federal, a Constituição Estadual do Paraná também dispõe em seu art. 27, que "Administração pública direta, indireta e fundacional, de qualquer dos Poderes do Estado e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, razoabilidade, eficiência, motivação, economicidade".

Atendendo os requisitos da CF/88 e Constituição do Estado do Paraná, bem como legislação vigente 13.303/2016, a Companhia de Saneamento do Estado do Paraná, disponibiliza em sua página de website aos seus fornecedores, a opção Extranet, que é um portal de serviços personalizados da Sanepar, que identifica o usuário (previamente cadastrado) e oferece serviços específicos para o seu perfil de necessidades.

O público-alvo é formado por fornecedores, credores, parceiros e clientes especiais da empresa, conforme módulos de consulta na Figura 7:



FIGURA 7: SERVIÇOS DISPONÍVEIS NO EXTRANET SANEPAR

**Serviços disponíveis****(para usuários já cadastrados e aprovados)**

	<b>Consulta Situação de Processos de Pagamentos</b> Permite consultas pelos credores (empreiteiros e fornecedores) dos documentos pagos e a pagar pela Sanepar.
	<b>Demonstrativo de Recolhimento de ISS Prefeituras</b> Permite consultas do demonstrativo de recolhimento de Imposto Sobre Serviço pelas prefeituras municipais.
	<b>Consulta Situação de Empresa Cadastrada</b> Disponibiliza acesso para acompanhamento da situação do cadastro da empresa visando consulta "on line" em Licitações e Contratações Diretas realizadas pela Sanepar.
	<b>Sistema de Precos e Orcamento Internet</b> Versão do Sistema de Preços e Orçamentos para acesso via Internet.

FONTE: Disponível na Internet via [https://www. http://extranet.sanepar.com.br/Principal/Default.aspx](https://www.http://extranet.sanepar.com.br/Principal/Default.aspx). Acesso em 25 de março de /2019).

Outra exigência atendida pela Sanepar, quanto a publicidade nas contratações, com base na lei das estatais, em seu art. 87, dispõe o seguinte:

O controle das despesas decorrentes dos contratos e demais instrumentos regidos por esta Lei será feito pelos órgãos do sistema de controle interno e pelo tribunal de contas competente, na forma da legislação pertinente, ficando as empresas públicas e as sociedades de economia mista responsáveis pela demonstração da legalidade e da regularidade da despesa e da execução, nos termos da Constituição.

Além dos dispositivos e canais acima, a Sanepar também em decorrência de exigências da Lei 13.303 em seu art 9º § 1, criou o Código de Conduta e Integridade direcionado para os empregados, e que tem em suas tratativas os procedimentos que estes devem seguir com os fornecedores, porém o documento é de conteúdo interno, e não permite sua disponibilização seguindo orientações corporativas da empresa.

#### 4.5 MODELO DE GESTÃO

A Sanepar, tem como sistema de gestão, com intuito de atender seus objetivos e monitorar seu desempenho, o SISWEB – Sistema de Informações e Gestão da Sanepar, como ferramenta desde 2006. Já no ano seguinte as Diretrizes

Estratégias da Companhia passaram a orientar seu uso como instrumento preferencial para planejamento e acompanhamento do desempenho da organização.

Na prática, o SISWEB reúne dados que permitem o monitoramento das Unidades, do atingimento de metas estratégicas estabelecidas e a consulta unificada e confiável a informações corporativas já consolidadas e validadas. Os caminhos formalmente definidos para o alcance dos objetivos da empresa estão Mapa Estratégico, que é a representação visual da estratégia.

No Sistema também é possível ter acesso à descrição das metas pelas Unidades Regionais com o desdobramento em planos de ação, responsáveis e prazos de execução, conferindo padronização e transparência ao processo de Planejamento.

FIGURA 8: MAPA ESTRATÉGICO SANEPAR



FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br>. Acesso em 25 de março de /2019).

De acordo com o Mapa Estratégico da Figura 8, é possível verificar que o modelo de gestão da Sanepar, está bem consolidado e ligando as perspectivas da empresa com objetivo de atingir sua visão e missão, esse fato é demonstrado por



meio da “seta de ligação” entre os objetivos estratégicos e *link* com logo da empresa que direciona para a visão e missão da Companhia.

#### 4.5.1 Princípios e Valores

Nesse tópico estão inseridos os princípios e valores da Sanepar, com detalhamento de cada um deles, conforme a seguir:

- (a) **MISSÃO:** Prestar serviços de Saneamento Ambiental de forma sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.
- (b) **VISÃO:** Ser uma empresa de excelência, comprometida com a universalização do Saneamento Ambiental.
- (c) **VALORES:**
  - (i) **Responsabilidade** - Ser responsável por suas ações e decisões, em comprometimento com os objetivos da empresa.
  - (ii) **Inovação** - Buscar novas soluções, visando a eficiência e a universalização do saneamento ambiental.
  - (iii) **Competência** - Executar suas atribuições profissionais com o suporte do conhecimento, habilidades e atitudes assertivas.
  - (iv) **Respeito** - Agir de forma correta, respeitando a diversidade, a sociedade e o meio ambiente.
  - (v) **Comprometimento** - Agir de forma dedicada e comprometida com os princípios, os valores, a visão e a missão da empresa.
  - (vi) **Profissionalismo** - Exercer suas atribuições com dedicação, ética e respeito.
  - (vii) **Transparência** - Atuar e informar de forma clara e verdadeira.
  - (viii) **Ética** - Agir de acordo com valores que norteiam uma conduta íntegra, transparente e honesta.

Conforme apresentado a Sanepar, tem em seu modelo de gestão seus princípios e valores definidos e consolidados na cultura da organização, e a medida que a legislação e necessidade evoluem, seus valores são reavaliados e novamente

alinhados atendendo aos anseios de seus *stakeholders*, buscando atendimento de seus princípios e comprometimento com os mais variados grupos de que faz parte.

#### 4.5.2 Políticas Institucionais

A SANEPAR tem instituída em sua gestão 10 (dez) políticas institucionais, e que possibilitam fortalecer de maneira mais eficaz as várias áreas na Companhia e integrar junto ao mercado externo e seus *stakeholders*. Essas políticas estão apresentadas nos itens seguintes desse estudo:

- (i) **De comunicação:** Divulgar e dar transparência para as ações da Sanepar, fortalecendo a imagem positiva da Companhia junto aos públicos interno e externo.
- (ii) **Ambiental:** Buscar a sustentabilidade ambiental, social e econômica nas nossas atividades.  
Compromissos: (a) Melhorar constantemente o desempenho ambiental dos processos; (b) Prevenir e reduzir os riscos e danos ambientais; (c) Atender à legislação ambiental aplicável; (d) Conservar os recursos hídricos; (e) Promover e consolidar as ações socioambientais internas e externas.
- (iii) **Da qualidade:** Buscar permanentemente a excelência dos produtos próprios e dos adquiridos.  
Compromissos: (a) Promover a melhoria contínua dos processos, (b) Cumprir as normas e disposições legais, (c) Promover o desenvolvimento e bem-estar dos empregados e colaboradores, (d) Proporcionar o crescimento da empresa no mercado.
- (iv) **De desenvolvimento e inovação:** Buscar contínuo desenvolvimento e inovação de nossos processos, produtos e serviços.
- (v) **De relação com investidores:** Buscar um relacionamento ético, transparente e fidedigno com os órgãos reguladores, investidores, mercado de capitais e o público em geral.
- (vi) **De clientes:** Buscar permanentemente a satisfação dos clientes, mantendo, ampliando e inovando sua atuação no setor.

- (vii) **De gestão de pessoas:** Incentivar e proporcionar o comprometimento e o crescimento pessoal e profissional dos empregados.
- (viii) **De infraestrutura:** Disponibilizar infraestrutura adequada para o desenvolvimento de suas atividades.
- (ix) **De segurança:** Buscar a segurança como dever e direito de todos.
- (x) **De equidade:** Promover continuamente a equidade de gênero nas relações sociais e de trabalho.

Com base nas políticas institucionais, a SANEPAR consegue realizar suas publicações e campanhas institucionais, promovendo direcionamento em suas diversas áreas e canais de relacionamento, o que facilita e torna público sua atuação e ações tomadas periodicamente.

#### 4.5.3 Políticas Estratégicas

No campo das políticas estratégicas a Companhia de Saneamento do Paraná, tem instituído 11 (onze) grupos de discussão e que, cada um de acordo com sua área de competência tem por objetivo realizar as divulgações no âmbito da companhia e público externo, conforme descrito a seguir:

- (i) **De porta-vozes:** Manter relacionamento transparente e profissional com a imprensa e com o público em geral, visando a eliminar risco de contradição entre informações.
- (ii) **De dividendos:** Estabelecer os princípios e diretrizes quanto ao pagamento dos dividendos pela Companhia.
- (iii) **De divulgação de ato ou fato relevante da Sanepar:** Estabelecer as práticas de divulgação e uso de informações relevantes na Companhia.
- (iv) **De negociação de valores mobiliários:** Estabelecer as regras a serem observadas pelos Agentes de Governança quanto a informações privilegiadas sobre ato ou fato relevante e enunciar as diretrizes que regerão a negociação de Valores Mobiliários.
- (v) **De governança corporativa:** Estabelecer o padrão e as melhores práticas de governança corporativa adotadas pela Companhia.

- (vi) **De gerenciamento de riscos estratégicos:**
  - (a) Instituir diretrizes e competências para o gerenciamento de riscos para a identificação, avaliação, priorização, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos estratégicos da Sanepar;
  - (b) Incorporar a visão de riscos à tomada de decisões da Sanepar;
  - (c) Promover uma linguagem comum de gerenciamento de riscos, de modo a difundir o conhecimento de gestão de risco.
- (vii) **De gestão de risco, tesouraria e mercado:** Apresentar e formalizar o projeto de implantação da gestão de riscos, tesouraria e mercado da Sanepar, em conformidade com as melhores práticas de mercado, nacionais e internacionais, e de forma coerente com os padrões definidos por órgãos reguladores.
- (viii) **De indicação:** Estabelecer os critérios para indicação dos membros do Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Comitês Estatutários.
- (ix) **De investimentos:** Estabelecer as diretrizes sobre os investimentos a serem realizados pela Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar e aplica-se a todos os empregados e órgãos de governança da Companhia.
- (x) **De transações com partes relacionadas:** Instituir os procedimentos a serem observados pela Sanepar suas coligadas ou controladas, empregados, administradores e acionistas em Transações com Partes Relacionadas, nos termos da legislação e regulamentação aplicáveis, com o objetivo de dar transparência do processo aos acionistas da Companhia, investidores e ao mercado em geral, consoante as melhores práticas de Governança Corporativa.
- (xi) **De patrocínio:** Orientar as ações relativas à concessão de patrocínios pela Sanepar, buscando garantir a efetiva comunicação institucional com seus públicos de interesse.

Vale ressaltar que, as políticas estratégicas da Companhia estão devidamente alinhadas com a missão e visão da empresa, e consequentemente atendendo as necessidades da empresa, governo e seus investidores.

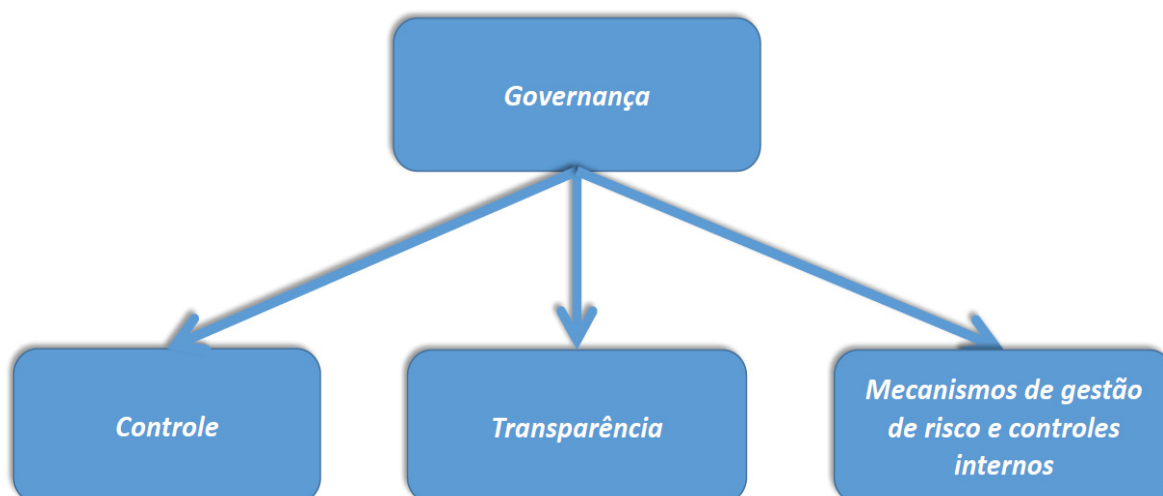
#### 4.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Com a Lei 13.303, disposto em seu artigo 9, § 2º A governança corporativa é “a área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos deverá ser vinculada ao diretor-presidente e liderada por diretor estatutário, devendo o estatuto social prever as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente”.

Dentre as atribuições da governança e principais mudanças ocorridas na Sanepar em função da Lei das Estatais, compete as seguintes diretrizes corporativas: (a) Assessorar todos os órgãos e agentes de governança; (b) Guarda das Atas, Projetos e demais documentos decisórios dos órgãos de governança; (c) Coordenar grupos de trabalho; (d) Orientar sobre as competências dos órgãos ou agentes de governança; (e) Dar publicidade às diretrizes de governança; (f) Realizar o controle dos encaminhamentos e demandas; (g) Prestar suporte aos conselheiros, membros de comitês e diretores; (h) Atuar no aprimoramento de material de apoio fornecido aos agentes de governança; (i) Desenvolvimento de Políticas (política de porta vozes, política de indicação); (j) Gerenciar calendário anual de reuniões; (k) Desenvolvimento dos regimentos internos dos órgãos de governança; e (l) Fazer a gestão das demandas provenientes dos órgãos de controle Ministério Público e Tribunal de Contas do Estado (MP / TCE).

Sua representatividade pode ser demonstrada conforme Figura 9:

FIGURA 9: ATRIBUIÇÕES GOVERNANÇA CORPORATIVA NA SANEPAR



FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br>. Acesso em 03 de março de /2019).

Conforme representado acima, um dos papéis da equipe de governança, dar transparência e disponibilizar os resultados da Companhia para os *stakeholders* e acionistas, os quais serão demonstrados nos tópicos seguintes do presente estudo.

#### 4.6.1 Resultados Financeiros

Os resultados financeiros e operacionais obtidos pela Companhia de Saneamento do Paraná – SANEPAR (SAPR3 – ON; SAPR4 – PN; SAPR11 – UNITS) referentes ao 4º trimestre de 2018 (4T18) e exercício de 2018 encontram-se website da SANEPAR (<http://ri.sanepar.com.br/ptb/1723/PressRelease4T18.pdf>).

FIGURA 10: COMPARATIVO FINANCEIRO (VALORES EM MILHÕES) 4T18, 4T17 E 4T16

	4T18 (1)	4T17 (2)	Var. (1/2)	4T16 (3)	Var. (2/3)
Receita Líquida	1.097,9	1.025,5	7,1 %	926,6	10,7 %
Resultado Operacional	405,4	314,7	28,8 %	201,6	56,1 %
EBTIDA	475,7	383,8	23,9 %	258,7	48,4 %
Lucro Líquido	320,0	154,2	107,5 %	158,9	-3,0 %
ROE (Anualizado)	16,4	13,8	2,6 p.p.	14,0	-0,2 p.p.
ROIC (Anualizado)	12,7	11,7	1,0 p.p.	11,1	0,6 p.p.
Dívida Líquida	2.444,7	2.182,9	12,0 %	2.073,8	5,3 %
Margem Bruta	55,5	55,4	0,1 p.p.	57,7	-2,3 p.p.
Margem Operacional	30,2	17,4	12,8 p.p.	18,3	-0,9 p.p.
Margem Líquida	29,1	15,0	14,1 p.p.	17,1	-2,1 p.p.
Margem EBTIDA	43,3	37,4	5,9 p.p.	27,9	9,5 p.p.
Endividamento do PL	47,0	49,1	-2,1 p.p.	49,1	0,0 p.p.
Dívida Líquida/EBTIDA	1,5	1,6	-0,1 p.p.	1,8	-0,2 p.p.

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 03 de março de /2019).

A Figura 10 apresentou a evolução financeira no comparativo do quarto trimestre dos anos de 2016, 2017 e 2018, onde é possível verificar o crescimento favorável dos principais indicadores financeiros, dentre eles o EBITDA que passou de 27,9 em 2016 para 43,3 em 2018 e redução do endividamento do PL e redução da dívida líquida/EBITDA, no mesmo período.

#### 4.6.2 Dados Operacionais

A seguir quadro com os 10 (dez) maiores contratos de concessão em % da Receita Total da Companhia:

FIGURA 11: 10 MAIORES CONTRATOS (VALORES EM MILHÕES)

10 Maiores Contratos (% da Receita Total)*					Índice de Cobertura		Economias Ativas Totais (em milhões)	
Municípios	% Receita total	Período Remascente de concessão	Tipo de Concessão	Tipo de Contrato	Água	Coleta de Esgoto	Água	Coleta de Esgoto
Curitiba	24,4%	29,5 anos	Água e Esgoto	Programa	100%	94,9%	816,6	776,1
Londrina	7,2%	27,5 anos	Água e Esgoto	Programa	100%	91,1%	245,1	226,1
Maringá	5,2%	21,7 anos	Água e Esgoto	Concessão	100%	100,0%	162,3	170,7
Ponta Grossa	3,6%	7,3 anos	Água e Esgoto	Concessão	100%	90,4%	138,7	124,7
Foz do Iguaçu	3,4%	25,2 anos	Água e Esgoto	Programa	100%	77,6%	108,9	85,9
Cascavel	3,4%	5,9 anos	Água e Esgoto	Concessão	100%	99,5%	122,9	124,9
São José dos Pinhais	2,9%	25,0 anos	Água e Esgoto	Programa	100%	71,9%	110,2	80,5
Colombo	1,8%	29,3 anos	Água e Esgoto	Programa	100%	62,6%	83,6	54,0
Guarapuava	1,6%	23,8 anos	Água e Esgoto	Programa	100%	78,8%	63,7	51,1
Araucária	1,4%	13,8 anos	Água e Esgoto	Concessão	100%	73,7%	51,0	37,7
Demais	45,1%						2.020,4	1.164,9
<b>Totais</b>					<b>100%</b>	<b>72,5%</b>	<b>3.923,4</b>	<b>2.896,6</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

O índice de atendimento com água tratada é de 100% e a cobertura com coleta de esgoto é de 72,5% da população urbana na área de concessão, com um índice de tratamento de 100%, conforme Sistema de Informações da Companhia.

O faturamento é oriundo principalmente das ligações de água do tipo residencial, que representam 90,8% do total de ligações de água existentes em 31 de dezembro de 2018.

O número de ligações de água de 3.137.760 em dezembro de 2018 é 1,6% superior ao número de ligações (3.087.160) existentes em dezembro de 2017, representando um incremento de 50.600 ligações de água, conforme demonstrado na Figura 12:



FIGURA 12: NÚMERO DE LIGAÇÕES DE ÁGUA POR CATEGORIA (VALORES EM MILHÕES)

Número de Ligações de Água*	DEZ/18 (1)	%	DEZ/17 (2)	%	Var. % (1/2)
Residencial	2.850.009	90,8	2.806.078	90,9	1,6
Comercial	224.986	7,2	219.147	7,1	2,7
Industrial	12.879	0,4	12.714	0,4	1,3
Utilidade Pública	23.689	0,8	23.257	0,8	1,9
Poder Público	26.197	0,8	25.964	0,8	0,9
<b>Totais</b>	<b>3.137.760</b>	<b>100,0</b>	<b>3.087.160</b>	<b>100,0</b>	<b>1,6</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

O número de ligações de esgoto de 2.141.050 em dezembro de 2018 é 4,9% superior ao número de ligações (2.040.292) existentes em dezembro de 2017, representando acréscimo de 100.758 novas ligações de esgoto, conforme demonstrado a seguir:

FIGURA 13: NÚMERO DE LIGAÇÕES DE ESGOTO POR CATEGORIA (VALORES EM MILHÕES)

Número de Ligações de Esgoto*	DEZ/18 (1)	%	DEZ/17 (2)	%	Var.% (1/2)
Residencial	1.932.673	90,3	1.840.285	90,2	5,0
Comercial	174.440	8,1	167.433	8,2	4,2
Industrial	5.204	0,2	5.029	0,2	3,5
Utilidade Pública	14.870	0,7	14.155	0,7	5,1
Poder Público	13.863	0,7	13.390	0,7	3,5
<b>Totais</b>	<b>2.141.050</b>	<b>100,0</b>	<b>2.040.292</b>	<b>100,0</b>	<b>4,9</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

Com base na Figura 13 verifica-se que 90% da ligações de esgoto são da categoria residencial e 8% comercial, os outros 2% estão subdivididos nas demais categorias existentes, também é possível visualizar que, a categoria que apresentou maior crescimento de 017 para 2018 foram as ligações de imóveis de Utilidade Pública que apresentou crescimento de 5,1% de um ano para outro, seguida da categoria de imóveis Residenciais que tiveram crescimento de 5% no mesmo período.



### Produtividade:

No 4T18, o volume medido de água tratada foi de 124,2 milhões de m<sup>3</sup> contra 123,8 milhões de m<sup>3</sup> no 4T17, representando um crescimento de 0,3%, conforme demonstrado a seguir:

FIGURA 14: Volume Medido por Categoria (valores em milhões)

Volume Medido de Água - milhões de m <sup>3</sup> *	4T18 (1)	4T17 (2)	Var. % (1/2)	2018 (3)	2017 (4)	Var. % (3/4)
Residencial	104,8	104,4	0,4	417,5	420,1	-0,6
Comercial	10,2	10,2	0,0	40,6	40,3	0,7
Industrial	2,9	2,8	3,6	10,7	11,2	-4,5
Utilidade Pública	1,3	1,4	-7,1	5,3	5,7	-7,0
Poder Público	5,0	5,0	0,0	19,5	19,2	1,6
<b>Totais</b>	<b>124,2</b>	<b>123,8</b>	<b>0,3</b>	<b>493,6</b>	<b>496,5</b>	<b>-0,6</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

No 4T18, o volume faturado de água tratada foi de 129,2 milhões de m<sup>3</sup>, contra 128,5 milhões de m<sup>3</sup> no 4T17, representando um crescimento de 0,5%, reflexo do aumento do consumo no final do ano, que apresentou temperatura até 3°C acima da média histórica, conforme demonstrado a seguir:

FIGURA 15: VOLUME FATURADO DE ÁGUA POR CATEGORIA (VALORES EM MILHÕES)

Volume Faturado de Água - milhões de m <sup>3</sup> *	4T18 (1)	4T17 (2)	Var. % (1/2)	2018 (3)	2017 (4)	Var. % (3/4)
Residencial	109,2	108,6	0,6	435,2	467,4	-6,9
Comercial	11,0	10,9	0,9	43,6	45,6	-4,4
Industrial	2,9	2,9	0,0	10,8	11,4	-5,3
Utilidade Pública	1,0	1,1	-9,1	4,4	5,0	-12,0
Poder Público	5,1	5,0	2,0	19,8	19,7	0,5
<b>Totais</b>	<b>129,2</b>	<b>128,5</b>	<b>0,5</b>	<b>513,8</b>	<b>549,1</b>	<b>-6,4</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

O volume faturado de esgoto no 4T18 apresentou um crescimento de 3,2% em comparação ao 4T17, sendo que a categoria de Utilidade Pública e categoria Residencial foram as principais responsáveis por esse desvio, conforme demonstrado a seguir:

FIGURA 16: VOLUME FATURADO DE ESGOTO POR CATEGORIA (VALORES EM MILHÕES)

Volume Faturado de Esgoto - milhões de m <sup>3</sup> *	4T18 (1)	4T17 (2)	Var. % (1/2)	2018 (3)	2017 (4)	Var. % (3/4)
Residencial	80,6	78,0	3,3	317,8	332,0	-4,3
Comercial	10,0	9,8	2,0	39,4	40,5	-2,7
Industrial	0,8	0,8	0,0	3,2	3,0	6,7
Utilidade Pública	1,0	0,9	11,1	3,7	3,8	-2,6
Poder Público	3,8	3,7	2,7	14,8	14,4	2,8
<b>Totais</b>	<b>96,2</b>	<b>93,2</b>	<b>3,2</b>	<b>378,9</b>	<b>393,7</b>	<b>-3,8</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

### Demonstrativo Do Índice De Perdas Por Ligação

O índice de perdas por ligação é um dos principais indicadores de acompanhamento estratégico da Companhia de Saneamento do Paraná, pois demonstra a eficiência da empresa com relação ao produto tratado e disponibilizado e quanto desse volume é perdido nesse trajeto, em razão de problemas operacionais, a seguir.

FIGURA 17: ÍNDICE DE PERDAS POR LIGAÇÃO



FONTE: Adaptado Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

Ainda com relação ao índice de perdas por ligação, e pelo demonstrado na Figura 17, o desvio apresentado nos últimos três anos, é de aproximadamente 1%, o que demonstra estabilidade desse indicador para a empresa.

Na Figura 18, será abordado os principais dados operacionais do processo de água da Sanepar com relação ao número de economias atendidas, volumes, estações de tratamento, poços, captações, extensão de rede assentada e perdas por ligação.

FIGURA 18: RESUMO DADOS OPERACIONAIS ÁGUA (VALORES EM MILHÕES)

Água*	2018 (1)	2017 (2)	Var. (1/2)	2016 (3)	Var. % (2/3)
Economias atendidas com rede de distribuição	3.923.428	3.848.451	1,9 %	3.735.242	3,0 %
Nº de estações de tratamento	168	166	1,2 %	164	1,2 %
Nº de poços	1.103	1.156	-4,6 %	1.037	11,5 %
Nº de captações de superfície	230	229	0,4 %	232	-1,3 %
Km de rede assentada	54.103	52.892	2,3 %	51.558	2,6 %
Volume Produzido (m³)	761.996.211	757.788.234	0,6 %	742.253.014	2,1 %
Índice de Perdas:					
No sistema distribuidor - %	35,22	34,48	0,74 p.p.	34,80	-0,31 p.p.
No faturamento - % (1)	32,57	27,54	5,03 p.p.	20,85	6,68 p.p.
Evasão de receitas - % (inadimplência)	0,97	1,07	-0,10 p.p.	2,04	-0,97 p.p.

<sup>(1)</sup> Este índice reflete a diferença entre o volume produzido e o volume faturado. O crescimento decorre principalmente da estrutura tarifária implantada a partir de junho de 2017.

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de 2019).

Com base ainda na Figura 18, verificar os desvios no comparativo entre o período de 2017 e 2018 dos principais atributos relacionados ao processo de água, com isso possibilitando a empresa uma melhor análise e tomada de decisão para elaboração de planejamento estratégico voltado a melhoria do processo.

Na Figura 19, está apresentado os mesmos dados, no entanto estes são relativos ao processo esgoto, porém para esse processo, não ocorre presença do índice de perdas, uma vez que o caminho do esgoto é o inverso da água, pois a Sanepar primeiro coleta para posterior tratamento.

FIGURA 19: RESUMO DADOS OPERACIONAIS ESGOTO (VALORES EM MILHÕES)

Esgoto*	2018 (1)	2017 (2)	Var. (1/2)	2016 (3)	Var. % (3)
Economias atendidas com rede de coleta	2.896.583	2.761.216	4,9 %	2.622.983	5,3 %
Nº de estações de tratamento	246	243	1,2 %	239	1,7 %
Km de rede assentada	35.982	35.264	2,0 %	33.069	6,6 %
Volume coletado em m <sup>3</sup>	362.380.051	355.329.189	2,0 %	337.683.281	5,2 %

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

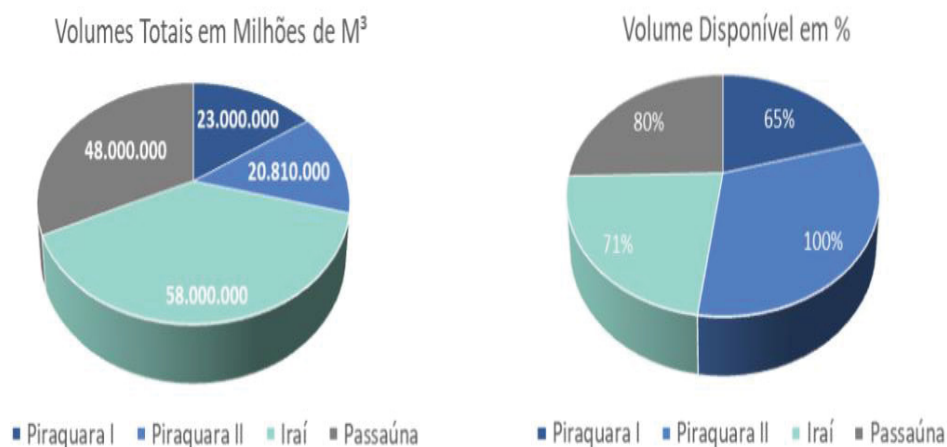
Da mesma forma que apresentado o processo de água, na Figura 19 foram demonstrados os principais desvios operacionais com comparativo do período de 2017 e 2018, também contribuindo com a análise desses dados para elaboração de planejamento estratégico e na busca pelo crescimento e fortalecimento dos resultados.

#### (a) Volumes Hídricos

O volume médio disponível do Sistema de Abastecimento Integrado de Curitiba (SAIC) é composto pelas Barragens Piraquara I, Piraquara II, Iraí e Passaúna. No Município de Foz do Iguaçu, a Sanepar utiliza a água da Barragem da Hidrelétrica Itaipu Binacional, do lago de Itaipu, no Rio Paraná.

As barragens da Sanepar são consideradas de médio porte quanto ao volume de armazenamento, porém de grande porte devido à altura/profundidade superiores a 15 metros. Devido ao menor volume de chuva e a maior utilização das barragens, o volume médio de reservação, no fechamento deste trimestre, está em 77,2%.

FIGURA 20: VOLUMES HÍDRICOS SISTEMA DE ABASTECIMENTO INTEGRADO DE CURITIBA (SAIC)



FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

Conforme Figura 20, é possível visualizar que o Sistema de Abastecimento Integrado de Curitiba, capta o maior volume de água da região de Estação de Tratamento de Água do Rio Iraí correspondendo ao volume de 58 milhões de m<sup>3</sup>, no entanto do volume captado dessa região somente 71% é disponibilizado, sendo a bacia da Estação de Tratamento de Água de Piraquara II a mais eficiente, mesmo tendo seu menor volume comparada as demais, esta estação disponibiliza 100% do seu volume para consumo.

#### 4.6.3 Dados Financeiros

Na análise dos dados financeiros, serão apresentadas as informações de maior relevância da SANEPAR, como Receitas, Custos, Despesas e Investimentos, com base no comparativo dos anos de 2017 e 2018, demonstrando os desvios mais significativos para o mercado de capitais e investidores.

##### (a) Desempenho Econômico

A receita operacional bruta cresceu 7,0%, passando de R\$1.102,8 milhões no 4T17 para R\$1.180,3 milhões no 4T18, este crescimento decorre da revisão tarifária de 8,53% em junho de 2017, impactando integralmente em 2018, do Reajuste Tarifário

Anual – IRT de 5,12% que começou a vigorar em 17/05/2018 e da ampliação dos serviços de água e esgoto e do aumento no número de ligações.

FIGURA 21: RECEITA OPERACIONAL BRUTA, CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS  
(VALORES EM MILHÕES)

Receita Operacional Bruta - R\$ milhões	4T18 (1)	4T17 (2)	Var. % (1/2)	2018 (3)	2017 (4)	Var. % (3/4)
Receita de Água	714,5	667,6	7,0	2.716,9	2.539,8	7,0
Receita de Esgoto	417,4	383,9	8,7	1.573,0	1.444,4	8,9
Receita de Serviços	33,8	34,4	-1,7	141,4	131,7	7,4
Receita de Resíduos Sólidos	2,5	2,3	8,7	9,8	8,6	14,0
Serviços Prestados à Prefeituras	4,2	3,8	10,5	16,5	14,1	17,0
Doações Efetuadas por Clientes	6,6	9,5	-30,5	17,0	21,9	-22,4
Outras Receitas	1,3	1,3	0,0	5,0	6,5	-23,1
<b>Totais</b>	<b>1.180,3</b>	<b>1.102,8</b>	<b>7,0</b>	<b>4.479,6</b>	<b>4.167,0</b>	<b>7,5</b>

Custos e Despesas Operacionais R\$ milhões	4T18 (1)	4T17 (2)	Var. % (1/2)	2018 (3)	2017 (4)	Var. % (3/4)
Pessoal	268,5	259,0	3,7	1.037,5	1.069,4	-3,0
Materiais	40,6	42,1	-3,6	152,0	158,0	-3,8
Energia Elétrica	117,7	103,6	13,6	418,3	371,2	12,7
Serviços de Terceiros	171,3	158,9	7,8	618,8	578,9	6,9
Depreciações e Amortizações	70,3	69,1	1,7	271,3	247,3	9,7
Perdas na Realização de Créditos	2,2	7,2	-69,4	7,7	26,4	-70,8
Fundo Municipal de Saneamento e Gestão Ambiental	14,0	7,7	81,8	43,6	28,5	53,0
Taxa de Regulação	5,2	4,8	8,3	20,8	14,3	45,5
Programa Sanepar Rural	1,6	1,4	14,3	2,4	9,5	-74,7
Indenizações por Danos a Terceiros	0,9	1,2	-25,0	37,2	21,9	69,9
Outros Custos e Despesas	22,4	18,9	18,5	73,4	64,9	13,1
Despesas Capitalizadas	-24,6	-25,4	-3,1	-94,4	-86,2	9,5
Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos	1,4	2,0	-30,0	1,4	2,0	-30,0
Provisões para Contingências	-56,2	-51,6	8,9	-43,8	-0,9	4.766,7
Plano de Aposentadoria e Assistência Médica	11,6	8,0	45,0	76,0	89,2	-14,8
Programa de Participação nos Resultados	39,9	40,7	-2,0	134,2	69,7	92,5
Multas Ambientais	6,0	55,9	-89,3	26,0	55,9	-53,5
Baixas de Ativos, líquidas	-1,0	6,9	-114,5	6,8	9,3	-26,9
Ajuste a Valor Justo - Investimentos	-0,2	-	0,0	-1,5	2,1	-171,4
Resultado Equivalência Patrimonial	0,9	0,4	125,0	3,8	1,8	111,1
<b>Totais</b>	<b>692,5</b>	<b>710,8</b>	<b>-2,6</b>	<b>2.791,5</b>	<b>2.733,2</b>	<b>2,1</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

Os custos e despesas operacionais no 4T18 tiveram uma redução de 2,6% em relação ao 4T17.

As principais variações ocorridas foram em decorrência de:

(b) Pessoal

Crescimento de 3,7%, reflexo do Acordo Coletivo de Trabalho 2018/2019, assinado em junho de 2018, com pagamento retroativo a março de 2018 (data base), que contemplou: i) reajuste salarial entre 2,0% e 4,0%, conforme o enquadramento salarial do empregado no plano de carreira; ii) valor de R\$ 105,00 linear a todos os empregados; iii) reajuste de 1,81% (INPC) no vale alimentação; e iv) reajuste de 2,0%, retroativo a janeiro de 2018, referente ao ciclo anual de avaliação do plano de carreira (ganho de uma posição na tabela salarial por antiguidade ou merecimento para os empregados que cumpriram os critérios estabelecidos).

Em junho de 2018 a Companhia extinguiu 44 cargos de consultor estratégico, com demissão de 41 cargos ocupados, que representava um custo mensal de R\$1.012 mil.

(c) Materiais

Redução de 3,6%, principalmente, em materiais de operação e sistemas, material de manutenção e conservação de bens administrativos, material de manutenção de veículos e material de manutenção de redes;

(d) Energia Elétrica

Crescimento de 13,6% na energia elétrica alocada aos custos de operação, decorrente da Bandeira Tarifária do setor elétrico ter sido vermelha em julho, agosto e setembro, e do reajuste de 15,99% na tarifa a partir de 24/06/2018;

(e) Serviços de Terceiros

Crescimento de 7,8%, principalmente, em serviços de cadastramento e faturamento, serviços de veiculação, publicidade e propaganda, serviços de vigilância, serviços de cobrança, serviços de arrecadação e serviços de manutenção de redes;

(f) Depreciações e Amortizações

Acréscimo de 1,7%, principalmente pela entrada em operação de ativos intangíveis e/ou imobilizados no montante de R\$650,4 milhões (líquido das amortizações e baixas);

(g) Perdas na Realização de Créditos

Redução de 69,4%, principalmente, pela reversão da provisão das contas a receber vencidas do Setor Municipal decorrente da adesão dos Municípios de Santo Inácio, Florestópolis e Centenário do Sul ao Programa de Recuperação de Créditos – RECRED;

(h) Fundo Municipal de Saneamento e Gestão Ambiental

Acréscimo de 81,8%, devido à assinatura dos novos Contratos de Programa, principalmente, com o Município de Curitiba;

(i) Outros Custos e Despesas

Aumento de 18,5%, principalmente, despesas com custas legais e judiciais, indenizações trabalhistas com terceiros e despesas com programas e convênios de desenvolvimento social, educacional, ambiental e de pesquisas.

(j) Multas Ambientais

Redução de 89,3%, principalmente, pelo reflexo da provisão das multas ambientais ocorrida no 4T17, referente Autos de Infração do IBAMA.

(k) Baixa de Ativos, Líquida

Redução de 114,5% reflexo, principalmente, da receita proveniente do leilão de sucatas de hidrômetros ocorrido no 4T18.

(l) Indicadores Econômicos

O resultado financeiro variou positivamente em 60,4% passando de -R\$122,3 milhões para -R\$48,4 milhões no 4T17 e 4T18, respectivamente, decorrente, principalmente, do aumento das variações monetárias ativas em 39,1% (pelo aumento da receita de AVP sobre Ativos Financeiros Contratuais) e da redução de outras despesas financeiras em 89,2% (principalmente pelo reflexo das despesas de AVP sobre Ativos Financeiros Contratuais e pela despesa de multas do IBAMA ocorridos no 4T17).



FIGURA 22: RESULTADO FINANCEIRO (VALORES EM MILHÕES)

Resultado Financeiro - R\$ milhões	4T18 (1)	4T17 (2)	Var. % (1/2)	2018 (3)	2017 (4)	Var. % (3/4)
<b>Receitas Financeiras</b>						
Aplicações Financeiras	6,1	10,9	-44,0	31,5	65,6	-52,0
Variações Monetárias Ativas	3,2	2,3	39,1	12,3	13,8	-10,9
Outras Receitas Financeiras	3,7	2,7	37,0	15,5	12,5	24,0
<b>Totais das Receitas Financeiras</b>	<b>13,0</b>	<b>15,9</b>	<b>-18,2</b>	<b>59,3</b>	<b>91,9</b>	<b>-35,5</b>
<b>Despesas Financeiras</b>						
Juros e Taxas de Financiamentos e Debêntures	-50,1	-45,0	11,3	-191,4	-188,0	1,8
Variações Monetárias Passivas	-3,7	-22,8	-83,8	-60,9	-53,7	13,4
Outras Despesas Financeiras	-7,6	-70,4	-89,2	-12,7	-72,3	-82,4
<b>Totais das Despesas Financeiras</b>	<b>-61,4</b>	<b>-138,2</b>	<b>-55,6</b>	<b>-265,0</b>	<b>-314,0</b>	<b>-15,6</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>-48,4</b>	<b>-122,3</b>	<b>-60,4</b>	<b>-205,7</b>	<b>-222,1</b>	<b>-7,4</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

Para complementar o resultado financeiro apresentado pela Figura 22, será também abordado o resultado financeiro da Sanepar, ambos com comparativo entre período de 2017 e 2018.

FIGURA 23: RESULTADO ECONÔMICO (VALORES EM MILHÕES)

Resultado Econômico - R\$ milhões	4T18 (1)	4T17 (2)	Var. % (1/2)	2018 (3)	2017 (4)	Var. % (3/4)
<b>Resultado Operacional</b>	<b>405,4</b>	<b>314,7</b>	<b>28,8</b>	<b>1.370,7</b>	<b>1.136,2</b>	<b>20,6</b>
Resultado Financeiro	-48,4	-122,3	-60,4	-205,7	-222,1	-7,4
Tributos sobre o Lucro	-37,0	-38,2	-3,1	-272,5	-227,9	19,6
<b>Lucro Líquido</b>	<b>320,0</b>	<b>154,2</b>	<b>107,5</b>	<b>892,5</b>	<b>686,2</b>	<b>30,1</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

A Companhia obteve um lucro líquido de R\$320,0 milhões no 4T18, 107,5% acima do resultado líquido de R\$154,2 milhões registrado no 4T17. O resultado foi impactado principalmente pelo crescimento da receita líquida de 7,1%, enquanto que os custos e despesas operacionais diminuíram 2,6%.

A seguir a reclassificação do resultado do 4T18, excluindo os itens não recorrentes:

FIGURA 24: ITENS NÃO RECORRENTES (VALORES EM MILHÕES)

Itens não Recorrentes - R\$ milhões	4T18	4T17	2018	2017
<b>Lucro Líquido</b>	<b>320,0</b>	<b>154,2</b>	<b>892,5</b>	<b>686,2</b>
PAI e PDVTC	-	-	6,8	45,8
PPR (1)	-	-	40,5	-
Taxa de Regulação	-	-	5,2	-
Ações Cíveis falta de água em Maringá	-	-	-	27,0
Ações Trabalhistas (reversão provisão)	-66,8		-66,8	
Acordo IBAMA	-	55,9	18,0	55,9
Acordo IBAMA (Juros)	-	57,5	-	57,5
Indenização Danos a Terceiros	-	-	16,2	-
Variação Monetária Passiva Arrendamento Mercantil I	-	-	43,9	-
Multa IBAMA (Reversão Provisão)	-	-70,9	-	-70,9
Efeitos Tributários	22,7	24,1	-15,6	-0,6
<b>Lucro Líquido Proforma</b>	<b>275,9</b>	<b>220,8</b>	<b>940,7</b>	<b>800,9</b>
Margem Líquida	25,1	21,5	22,6	20,7
EBTIDA	408,8	368,9	1.661,8	1.441,4
Margem EBTIDA	37,2	36,0	39,9	37,3

(1) A partir do exercício de 2018, a Companhia passou a registrar a provisão trimestralmente. Até o exercício de 2017, a provisão era registrada no mês de dezembro.

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

A Figura 24, apresenta a evolução do lucro líquido e lucro líquido proforma no período de 2017 a 2018 e seu comparativo do 4 trimestre, onde verifica-se o crescimento do lucro de um ano para outro na Sanepar passando seu lucro líquido de 686 milhões em 2017 para 892 milhões em 2018, ou seja um crescimento de 30%, e no comparativo do 4T o valor em 2017 era 154 milhões e passou para 320 milhões no mesmo período em 2018, o que corresponde a uma evolução positiva de 107% de um ano para outro.

FIGURA 25: DISTRIBUIÇÃO DA RIQUEZA ECONÔMICA (VALORES EM MILHÕES)

Distribuição da Riqueza Econômica Gerada - R\$ milhões	4T18 (1)	4T17 (2)	Var. % (1/2)	2018 (3)	2017 (4)	Var. % (3/4)
Remuneração de Pessoal	266,8	259,9	2,7	1.009,5	977,1	3,3
Remuneração a Governos (Tributos)	161,9	157,1	3,1	759,3	695,0	9,3
Remuneração a terceiros (Aluguéis)	13,3	12,4	7,3	49,8	47,9	4,0
Remuneração de Capitais de Terceiros (Juros e Variações Monetárias)	61,4	138,3	55,6	265,0	314,1	15,6
Juros sobre o Capital Próprio e Dividendos	264,5	166,1	59,2	423,8	325,6	30,2
Lucro Líquido do Período não distribuído	55,5	-12,0	562,5	468,7	360,5	30,0
<b>Total da Riqueza Econômica</b>	<b>823,4</b>	<b>721,8</b>	<b>14,1</b>	<b>2.976,1</b>	<b>2.720,2</b>	<b>9,4</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

A estratégia de crescimento e desenvolvimento da Sanepar, para operar num mercado de serviços públicos, também liberado à iniciativa privada, está baseada na busca de resultados efetivos, comprometimento com a qualidade dos serviços prestados e principalmente atendimento às necessidades do poder concedente e dos acionistas.

Os números a seguir demonstram os resultados econômico-financeiros que a Companhia vem alcançando para sustentação de programas de investimentos, propiciando as condições adequadas para atendimento da demanda futura.

FIGURA 26: INDICADORES ECONÔMICOS (VALORES EM MILHÕES)

Indicadores Econômicos - R\$ milhões	4T18 (1)	4T17 (2)	Var. % (1/2)	2018 (3)	2017 (4)	Var. % (3/4)
Receita Operacional Líquida (1)	1.097,9	1.025,5	7,1 %	4.162,2	3.869,4	7,6 %
Lucro Operacional	405,4	314,7	28,8 %	1.370,7	1.136,2	20,6 %
Lucro Líquido	320,0	154,2	107,5 %	892,5	686,2	30,1 %
% Margem Operacional	30,2	17,4	12,8 p.p.	26,0	21,9	4,1 p.p.
% Margem Líquida	29,1	15,0	14,1 p.p.	21,4	17,7	3,7 p.p.
% Rentabilidade do PL médio	6,4	2,8	3,6 p.p.	16,4	13,8	2,6 p.p.
Dívida Líquida/EBTIDA (Acumulado 12 meses)	-	-	-	1,5	1,6	-0,1 p.p.

	Referência	DEZ/18	DEZ/17	Var.
Patrimônio Líquido	R\$ Milhões	5.717,2	5.152,7	11,0 %
Valor Patrimonial da Ação	R\$	11,35	10,23	11,0 %
Grau de Endividamento	%	47,0	49,1	2,1 p.p.
Liquidez Corrente	R\$	0,78	0,99	-21,2 %
Liquidez Seca	R\$	0,75	0,95	-21,1 %

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de 2019).

No encerramento do 4T18, os ativos totais da Companhia atingiram R\$10.781,3 milhões (R\$10.122,7 milhões em 31/12/2017), enquanto as dívidas totais ao final do 4T18 eram de R\$5.064,1 milhões (R\$4.970,0 milhões em 31/12/2017).

Do montante da dívida total, R\$2.771,3 milhões (R\$2.716,8 milhões em 31/12/2017) referem-se a empréstimos, financiamentos e debêntures, apresentando acréscimo de 2,0% em relação ao final do exercício de 2017.

#### 4.6.3.3 EBITDA e Geração de Caixa Operacional

O EBITDA no 4T18, que representa o resultado operacional da Companhia, foi de R\$475,7 milhões, contra R\$383,8 milhões no 4T17. A margem EBITDA passou de 37,4% para 43,3%.

O bom desempenho ocorreu pelo crescimento da receita líquida de 7,1%, enquanto os custos e despesas que impactam o EBITDA reduziram 2,8%.

A geração de caixa operacional no 4T18 foi de R\$355,8 milhões, crescimento de 13,3% em relação a 4T17. A Conversão do EBITDA em Caixa Operacional foi de 74,8%.

FIGURA 27: EBITDA COMPARATIVO 2017 E 2018 (VALORES EM MILHÕES)

EBTIDA - R\$ milhões	4T18 (1)	4T17 (2)	Var. % (1/2)	2018 (3)	2017 (4)	Var. % (3/4)
Lucro Líquido do Período	320,0	154,2	107,5 %	892,5	686,2	30,1 %
(+) Tributos sobre o Lucro	37,0	38,2	-3,1 %	272,5	227,9	19,6 %
(+) Resultado Financeiro	48,4	122,3	-60,4 %	205,7	222,1	-7,4 %
(+) Depreciações e Amortizações	70,3	69,1	1,9 %	271,3	247,3	9,8 %
<b>EBTIDA</b>	<b>475,7</b>	<b>383,8</b>	<b>23,9 %</b>	<b>1.642,0</b>	<b>1.383,5</b>	<b>18,7 %</b>
% Margem EBTIDA	43,3	37,4	5,9 p.p.	39,5	35,8	3,7 p.p.
% Conversão de EBTIDA em Caixa	74,8	81,8	-7,0 p.p.	82,9	97,9	-15,0 p.p.

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de 2019).

Sendo assim é perceptível o crescimento da Companhia com desvio de 30% de desvio no lucro líquido do período e consequentemente gerando maior satisfação aos acionistas e investidores.

#### 4.6.3.4 Investimentos

Com relação aos investimentos realizados pela Sanepar, percebe crescimento de 17% no comparativo com 4T18 foram de R\$281,3 e R\$319,3 milhões no 4T17, conforme apresentados a seguir:

FIGURA 28: INVESTIMENTOS COMPARATIVO 2017 E 2018 (VALORES EM MILHÕES)

Investimentos - R\$ milhões	4T18 (1)	4T17 (2)	Var. % (1/2)	2018 (3)	2017 (4)	Var. % (3/4)
Água	114,3	120,6	-5,2	449,1	351,6	27,7
Esgoto	128,3	157,3	-18,4	418,2	432,0	-3,2
Outros Investimentos	38,7	41,4	-6,5	162,7	96,9	67,9
<b>Totais</b>	<b>281,3</b>	<b>319,3</b>	<b>-11,9</b>	<b>1.030,0</b>	<b>880,5</b>	<b>17,0</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

Dentre os investimentos realizados é possível verificar que os investimentos com processo água foram superiores ao processo de esgoto, com desvio de aproximadamente 28% de um ano para outro.

#### 4.6.3.5 Endividamento

A dívida bruta passou de R\$2.716,8 milhões em dezembro de 2017 para R\$2.771,3 em dezembro de 2018, representando um crescimento de R\$54,5 milhões. A dívida líquida passou de R\$2.182,9 milhões em dezembro de 2017 para R\$2.444,7 milhões em dezembro de 2018.

O índice de alavancagem, medido pela relação “Dívida Líquida/EBITDA (acumulado 12 meses)”, diminuiu 0,1x, passando de 1,6x para 1,5x em 2017 e 2018, respectivamente, decorrente do aumento do EBTIDA.

O grau de endividamento ficou em 47,0% no fechamento do 4T18 (49,1% no 4T17).

A seguir, a composição dos empréstimos, financiamentos, debêntures e arrendamento mercantil, com suas respectivas taxas de juros, vencimentos e saldos devedores em 31 de dezembro de 2018:

FIGURA 29: ENDIVIDAMENTO 2018 (VALORES EM MILHÕES)

Endividamento - R\$ milhões	Taxa de Juros Anual	Indexador	Término do Contrato	Saldo Devedor	%
Caixa Econômica Federal	6,62% a 12,00%	TR	19/07/2042	978,0	35,3
Arrendamento Mercantil Financeiro	11,14%	IPC-FIPE	05/12/2036	273,5	9,9
BNDES - PAC2	1,67% e 2,05%	TJLP	15/07/2029	261,5	9,4
Debêntures 4ª Emissão - 1ª série	1,67%	TJLP	15/07/2027	191,6	6,9
Debêntures 6ª Emissão - 2ª série	0,83%	DI	15/08/2019	174,2	6,3
Debêntures 8ª Emissão - 2ª série	0,51%	DI	15/06/2023	154,9	5,6
Debêntures 3ª Emissão - 2ª série	6,99%	IPCA	15/11/2020	136,8	4,9
Debêntures 2ª Emissão - 2ª série	9,19%	IPCA	15/09/2024	111,6	4,0
Debêntures 4ª Emissão - 2ª série	7,44%	IPCA	15/07/2027	101,9	3,7
Debêntures 8ª Emissão - 1ª série	0,42%	DI	15/06/2021	95,0	3,4
Debêntures 2ª Emissão - 3ª série	1,92%	TJLP	15/09/2024	93,7	3,4
Debêntures 2ª Emissão - 1ª série	1,92%	TJLP	15/09/2024	70,3	2,5
BNDES	1,82% e 2,50%	TJLP	15/01/2023	54,8	2,0
Banco Itaú - PSI	3,00% a 6,00%	-	15/01/2025	18,7	0,7
Banco do Brasil - PSI	3,00% a 6,00%	-	15/04/2024	15,8	0,6
Debêntures 7ª Emissão - 2ª série	4,79%	IPCA	15/11/2038	15,2	0,5
Debêntures 7ª Emissão - 1ª série	5,20%	IPCA	15/11/2038	12,1	0,4
Debêntures 7ª Emissão - 4ª série	6,57%	IPCA	15/11/2038	6,5	0,3
Debêntures 7ª Emissão - 3ª série	6,97%	IPCA	15/11/2038	5,2	0,2
<b>Totais</b>				<b>2.771,3</b>	<b>100,0</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

A seguir segue apresentação do perfil da dívida em relação ao cronograma de vencimento, que inicia no período a cada 12 (doze) meses e sua última faixa contendo o saldo acima de 60 (sessenta) meses:

FIGURA 30: PERFIL DA DÍVIDA CONFORME VENCIMENTO (VALORES EM MILHÕES)

Descrição - R\$ milhões	Saldo Devedor	%
12 meses	478,8	17,3
24 meses	279,6	10,1
36 meses	495,1	17,9
60 meses	329,7	11,9
Acima de 60 meses	1.188,1	42,8
<b>Totais</b>	<b>2.771,3</b>	<b>100,0</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 05 de março de /2019).

Conforme Figura 30 é possível verificar que a concentração do saldo da dívida da Sanepar está programada para o período acima de 60 meses, chegando em percentuais de aproximadamente 43% do seu total, e sua segunda maior representatividade está no período de 36 meses estimados 18% do total, somando esses 2 (dois) períodos ao montante de 60% do saldo devedor da Companhia, o que possibilita afirmar que os recursos alocados são decorrentes principalmente com a Caixa Econômica Federal e BNDES, que foi apresentado na Figura 29 desse estudo.

#### 4.6.3.6 Regulação

A Companhia foi autorizada pela Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná – AGEPAR, por meio da Resolução Homologatória nº 003, de 12 de abril de 2017, a aplicar o índice de reposicionamento tarifário de 25,63% a partir de 17 de abril, conforme previsto no artigo 3º:

Art. 3º - Definir que a aplicação da revisão tarifária homologada conforme artigo 2º desta Resolução será diferida em 8 (oito) anos, sendo que a primeira parcela corresponderá, no ano de 2017, a um reposicionamento médio de 8,53% (oito virgula cinquenta e três por cento), e as demais em 7 (sete) parcelas de 2,11% (dois virgula onze por cento), acrescidas da correspondente correção financeira e da correção econômica, a qual se dará pela aplicação da taxa média ponderada dos financiamentos diários apurados no Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC), nos termos definidos na Nota Técnica aprovada no artigo 1º desta Resolução.

Em analogia à Orientação Técnica OCPC 08 – Reconhecimento de Determinados Ativos e Passivos nos Relatórios Contábil-Financeiros de Propósito Geral das Distribuidoras de Energia Elétrica emitidos de acordo com as Normas Brasileiras e Internacionais de Contabilidade, a Companhia não registra nas Demonstrações Contábeis os valores a receber decorrentes do diferimento, considerando que: (i) a realização ou exigibilidade destes valores dependeriam de evento futuro não totalmente controlável pela entidade - faturamento futuro dos serviços de água e esgoto; (ii) não é praticável saber, no momento do surgimento do direito a receber quais são os devedores destes valores; e (iii) O efetivo recebimento destes valores ocorrerá somente com a manutenção das concessões.



A estimativa do valor a receber decorrente da diferença entre a Receita Requerida e a Receita Verificada será mensurada e divulgada durante todo o período do diferimento, e até 31 de dezembro de 2018, a melhor estimativa, representa R\$ 928,0 milhões. Em termos reais, do índice 25,63% a ser reposicionado em 2017, integrou a tarifa da Companhia 10,82%, restando ainda 13,36% a ser diferido nos próximos 6 anos.

Conta de variação da Parcela A (CVA) - A conta de Compensação de Variação dos Itens da Parcela A corresponde à compensação da soma das diferenças mensais, positivas ou negativas, calculadas em função das variações dos custos de energia elétrica, produtos químicos e encargos setoriais, corrigidos pelo IPCA.

A CVA é determinada a partir do custo histórico verificado no período  $t - 1$  para os três componentes supracitados e repassadas via reajustes no período  $t$ . No entanto, a formulação básica do reajuste tarifário, não garante o repasse (*pass through*) perfeito dos custos não gerenciáveis para o consumidor, uma vez que não considera, por exemplo, a diferença entre o mercado de referência e o mercado de aplicação.

Como o cálculo do reajuste tarifário pressupõe que no período seguinte ocorrerá exatamente o mesmo volume ( $m^3$ ) verificado no cálculo do reajuste, ao final do período  $t$  o saldo da CVA seria zero.

No ano de 2018 a CVA da Companhia registrou um saldo positivo de R\$84,1 milhões, que a Sanepar deverá recuperar, via tarifa.

O EBTIDA Ajustado com itens não gerenciáveis - Não revisado pelos auditores independentes. A Companhia divulga o EBTIDA ajustado com os itens não gerenciáveis como métrica para analisar os impactos da compensação dos itens da parcela A (energia elétrica, material de tratamento, taxas e encargos) do modelo tarifário.

O EBTIDA ajustado com os itens não gerenciáveis é uma medição não contábil e não deve ser considerado isoladamente como um indicador operacional ou fluxo de caixa ou para medir a liquidez ou capacidade da dívida da Companhia.

A seguir o cálculo do EBTIDA, considerando os valores estimados dos itens não gerenciáveis, acumulados até o 4T18:

FIGURA 31: EBITDA AJUSTADO (VALORES EM MILHÕES)

EBTIDA - R\$ milhões	2018
EBTIDA	1.642,0
(+) Itens não gerenciáveis	84,1
Energia Elétrica	26,8
Material de Tratamento	3,2
Taxas e Encargos	54,1
(=) EBTIDA ajustado com itens não gerenciáveis	1.726,1
% Margem EBTIDA	41,5

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/igovernanca-corporativa>. Acesso em 09 de março de /2019).

**Reajuste Tarifário:** O Conselho Diretor da Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná – AGEPAR homologou em 28 de março de 2018, por meio da Nota Técnica Final nº 001/2018, o Reajuste Tarifário Anual – IRT de 5,12% sobre os serviços prestados a ser aplicado a partir de 17 de maio de 2018 e aprovou a aplicação da Tabela de Tarifas de Saneamento, conforme Resolução Homologatória nº 005/2018.

#### 4.6.4 Mercado de Capitais

Essa seção tem como propósito apresentar como está subdividida a composição acionária da Sanepar, seus principais acionistas e representatividade das ações em percentuais por grupo de acionistas.

##### (a) Composição Acionária Do Capital

O Capital Social é composto de 503.735.173 ações, sendo 167.911.753 ações ordinárias e 335.823.420 ações preferenciais sem valor nominal, totalmente integralizado por pessoas físicas e jurídicas residentes e domiciliadas no País e no exterior.

O Capital Social subscrito e integralizado em dezembro de 2016 é de R\$ 2.855,0 milhões e líquido de captação de R\$ 2.851,0 milhões, com sua composição acionária, representada abaixo.

FIGURA 32: PRINCIPAIS ACIONISTAS

ACIONISTAS	Nº de Ações			Capital Social - R\$ mil			% de participação	
	ON	PN	Total	ON	PN	Total	Cap. Votante	Cap. Total
Estado do Paraná	100.914.575	1	100.914.576	571.940		571.940	60,10%	20,03%
The Bank of Nova Scotia	2.937.150	11.835.100	14.772.250	16.646	67.076	83.723	1,75%	2,93%
XP Long Biased Fim	2.889.897	11.559.588	14.449.485	16.379	65.515	81.893	1,72%	2,87%
Government of Singapore	2.885.633	11.542.536	14.428.169	16.355	65.418	81.773	1,72%	2,86%
Itau Phoenix Ações Fundo de Inv.	1.595.787	6.383.148	7.978.935	9.044	36.177	45.221	0,95%	1,58%
Prefeituras Municipais	-	2.285.969	2.285.969		12.956	12.956		0,45%
Demais Acionistas Estrangeiros	28.768.541	158.483.960	187.252.501	163.048	898.218	1.061.266	17,13%	37,18%
Demais Acionistas Nacionais	27.920.170	133.733.118	161.653.288	158.239	757.941	916.181	16,63%	32,10%
<b>TOTAL</b>	<b>167.911.753</b>	<b>335.823.420</b>	<b>503.735.173</b>	<b>951.651</b>	<b>1.903.301</b>	<b>2.854.952</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

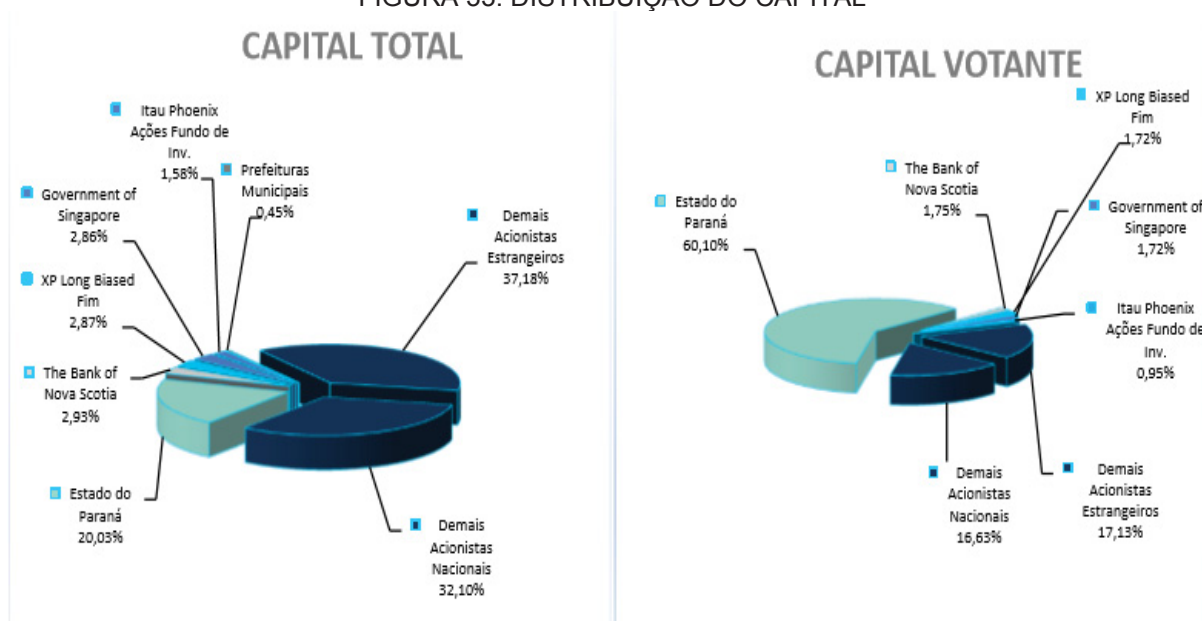
FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 21 de março de /2019).

Conforme demonstrado na Figura 32, é possível afirmar que o Estado do Paraná tem a maior parcela das ações da Companhia de Saneamento do Paraná com capital votante correspondente a 60% do total, sendo os acionistas estrangeiros detentores da segunda posição em capital votante com aproximadamente 17% e o restante distribuídos entre os demais grupos de acionistas.

#### 4.6.4.2 Distribuição do Capital

Com relação a distribuição do capital, a Figura 33 apresenta em percentuais a participação dos principais acionistas e investidores em ações da Sanepar.

FIGURA 33: DISTRIBUIÇÃO DO CAPITAL



FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 21 de março de /2019).

Diante da representação gráfica da figura 33 no que tange o capital votante, é possível afirmar que o Governo do Estado do Paraná detém a maior parcela de ações correspondente a 60% do total e em segunda posição estão os acionistas estrangeiros com representatividade de 17% do montante total de capital votante, ficando o restante distribuído em aproximadamente 23% entre demais acionistas e bancos investidores.

As ações da Companhia são disponibilizadas no mercado mobiliário em três categorias, sendo: SAPR3, SAPR4 e SAPR11 Units.

Com relação aos valores mobiliários, a ação ordinária (SAPR3) encerrou o trimestre em R\$ 16,77 com uma variação positiva de 36,23% ante o mesmo período do ano de 2017.

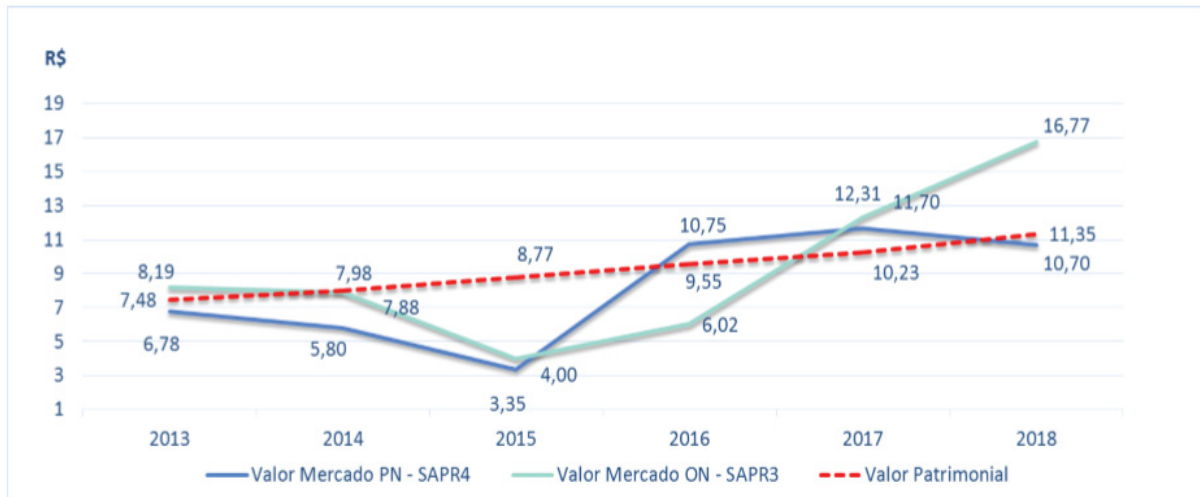
No 4T18, a ação preferencial nominativa da Sanepar (SAPR4), fechou em R\$ 10,70 contra R\$ 11,70 no 4T17, verificando-se uma variação negativa de 8,55%.

As UNITS (SAPR11) computaram o valor de R\$ 61,50 no encerramento do trimestre, acumulando uma variação positiva de 1,69% desde a sua formação em novembro de 2017.

O valor patrimonial de cada ação no 4T18 foi de R\$ 11,35. No 4T17 foi registrado R\$ 10,23.

O volume financeiro de negócios com ações da Sanepar no 4T18 foi de R\$ 6.809,5 milhões em relação a R\$ 10.434,7 milhões registrado no 4T17.

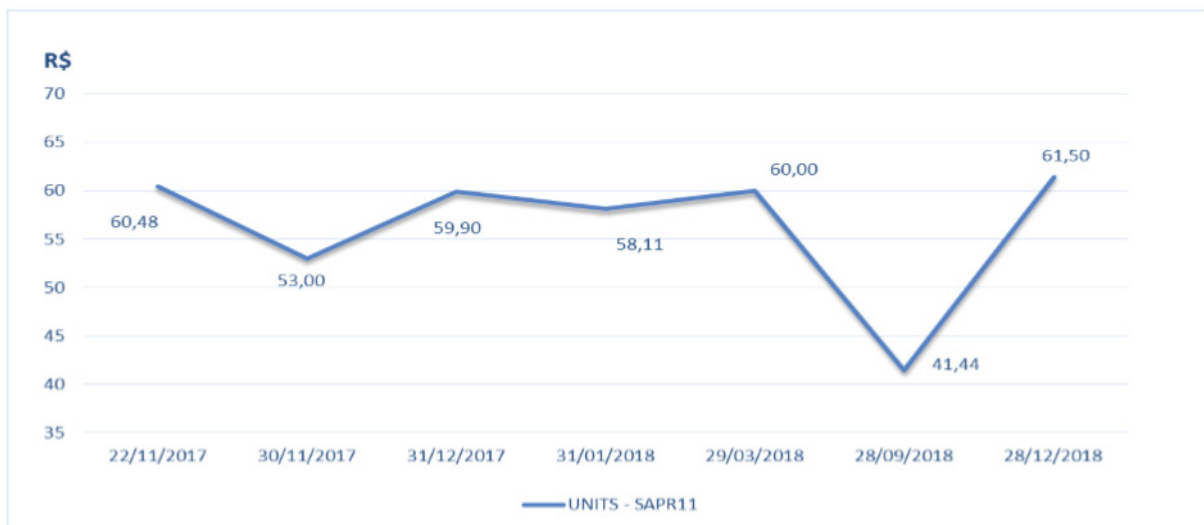
FIGURA 34: COMPARATIVO ENTRE VALOR PATRIMONIAL E DE MERCADO  
Comparativo entre o valor patrimonial e de mercado (em Reais)



FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 21 de março de /2019).

Com base no gráfico da Figura 34, percebe-se o crescimento significativo no valor das ações do tipo SAPR3, principalmente nos 3 últimos anos, diferente da evolução das ações SAPR4 que apresentou queda significativa no mesmo período.

FIGURA 35: EVOLUÇÃO DAS UNITS 2017 A 2018  
Evolução das Units (em Reais)



FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 21 de março de /2019).

Na Figura 35, foi demonstrada a variação nos valores das ações do tipo SAPR11 UNITS, no período de novembro/2017 até dezembro/2018, em que teve queda significativa no período de setembro/2018, onde provavelmente o desaquecimento no mercado de valores, é principalmente decorrente do período de eleições no Brasil, e impactando nacionalmente no mercado de investimentos, no entanto após esse período os valores retornaram ao sua série histórica.

Esse mesmo fator também é perceptível na Figura 36, que apresenta o comparativo de 2016 a 2018 da evolução do volume financeiro, em que no período de 2018 também apresentou retração de mercado de ações.

FIGURA 36: EVOLUÇÃO DO VOLUME FINANCEIRO NEGOCIADO 2016 A 2018



FONTE: Adaptado de Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 21 de março de /2019).

Analisando a Figura 36, que trata da evolução do mercado com base ao volume financeiro, identifica-se significativa instabilidade de mercado nos últimos três anos no que tange as ações da Companhia de Saneamento do Paraná, mesmo assim ainda consegue verificar que saiu de um volume muito baixo de aproximadamente 50 mil no período anterior a 2016 e encerrando o período na casa de 6 milhões, ou seja mesmo com a queda de volume entre 2017 para 2018, ainda assim teve resultado histórico favorável.

#### 4.6.4.3 Payout

De acordo com o Estatuto Social, a parcela referente ao dividendo obrigatório não poderá ser inferior a 25% do lucro líquido ajustado, na forma do artigo 202, da Lei 6.404/76.

Conforme a atual política de dividendos, a Administração poderá, além do dividendo anual obrigatório, observada a saúde financeira e o interesse público que motivou a constituição da Companhia, aprovar a distribuição como dividendo adicional e/ou juros sobre o capital próprio de até mais 25% do lucro líquido. Para os acionistas detentores de ações preferenciais foi atribuído Juros sobre o Capital Próprio (dividendo) por ação, 10% superior do que atribuído às ações ordinárias.

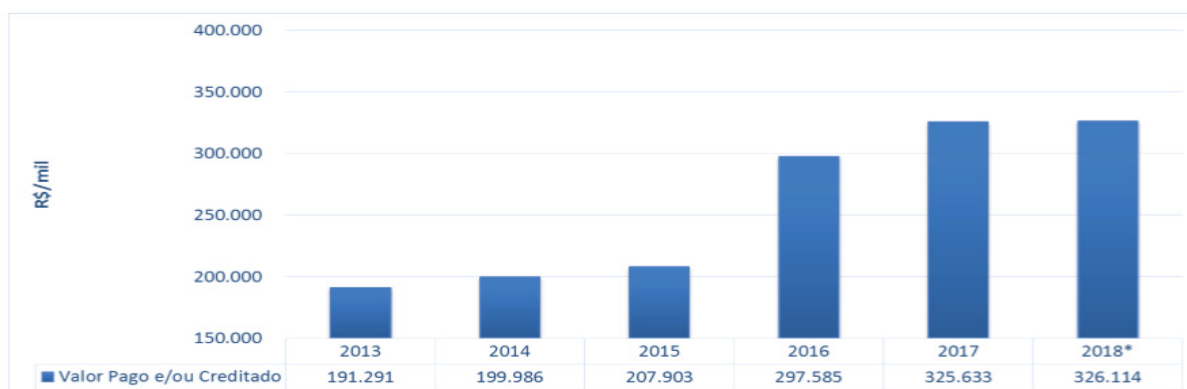
O crédito da remuneração aos acionistas da Companhia é atribuído com base na posição acionária no último dia útil de junho e de dezembro de cada exercício. E eventuais negociações posteriores ao crédito, são consideradas ex-dividendos (juros sobre o capital próprio e dividendos).

Para o primeiro semestre de 2018, o valor calculado (bruto) dos Juros sobre o Capital Próprio, observando o limite legal da variação da TJLP no período, foi de R\$ 159,3 milhões.

Para o segundo semestre de 2018, o valor calculado (bruto) dos Juros sobre o Capital Próprio, observando o limite legal da variação da TJLP no período, foi de R\$ 166,8 milhões.

FIGURA 37: REMUNERAÇÃO DOS ACIONISTAS 2013 A 2018

##### Remuneração dos acionistas



\* Somente JCP, sem dividendos adicionais.

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 21 de março de /2019).



A partir do gráfico demonstrado na Figura 37, constata-se resultado crescente na distribuição de lucros aos acionistas, principalmente na passagem de 2015 para 2016, onde os resultados da Companhia obtiveram melhora significativa, refletindo diretamente na remuneração destes.

#### 4.6.5 DRE – Demonstração do Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial

Nesse item está apresentada a DRE da SANEPAR, com resultados da empresa dos últimos 3 (três) anos.

FIGURA 38: DRE 2016 A 2018 (VALORES EM MILHÕES)

Demonstração do Resultado	4T18	4T17	4T16
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>1.097,9</b>	<b>1.025,5</b>	<b>926,6</b>
<b>Custos dos Serviços Prestados</b>	<b>-442,7</b>	<b>-414,0</b>	<b>-387,4</b>
<b>Lucro Bruto</b>	<b>655,2</b>	<b>611,5</b>	<b>539,2</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>-249,8</b>	<b>-296,8</b>	<b>-337,6</b>
Comerciais	-86,4	-75,9	-76,7
Administrativas	-161,0	-158,6	-158,5
Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos	-1,4	-2,0	-1,9
Provisões Cíveis, Trabalhistas, Tributárias e Ambientais	56,2	51,6	-34,2
Provisões para Plano de Aposentadoria e Assistência Médica	-11,6	-8,0	-22,0
Programa de Participação nos Resultados	-39,9	-40,7	-37,2
Outras Despesas (Receitas) Operacionais	-4,8	-62,8	-6,0
Resultado de Equivalência Patrimonial	-0,9	-0,4	-1,1
<b>Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos</b>	<b>405,4</b>	<b>314,7</b>	<b>201,6</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>-48,4</b>	<b>-122,3</b>	<b>-40,9</b>
Receitas Financeiras	13,0	15,9	20,7
Despesas Financeiras	-61,4	-138,2	-61,6
<b>Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro</b>	<b>357,0</b>	<b>192,4</b>	<b>160,7</b>
Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	-37,0	-38,2	-1,8
<b>Lucro Líquido do Período</b>	<b>320,0</b>	<b>154,2</b>	<b>158,9</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 21 de março de /2019).



Conforme DRE da Figura 37, afirma-se que, o crescimento foi favorável com relação ao lucro líquido, chegando a praticamente dobrar do período de 2016 a 2018, sendo que além da melhora nas receitas da empresa, em contrapartida os totais de custos foram reduzidos no período, em outras palavras, a eficiência financeira da SANEPAR foi atendida, o que já havia apresentado seus reflexos quanto foi abordado nesse estudo o crescimento no repasse de dividendos aos acionistas.

Para melhor detalhamento e compreensão dos resultados da empresa, as Figuras 39 a 41 abordam o Balanço Patrimonial acerca do comparativo do Ativo e Passivo no período de 2016 a 2018, e que novamente será possível verificar a solidez da empresa no mercado com o crescimento de seus ativos não circulante, provenientes principalmente em razão de incremento em investimentos, e estabilização de seus passivos para o mesmo período.

FIGURA 39: BALANÇO PATRIMONIAL 2016 A 2018 – ATIVO (VALORES EM MILHÕES)

<b>Balanço Patrimonial - Ativo</b>	<b>DEZ/18</b>	<b>DEZ/17</b>	<b>DEZ/16</b>
<b>Ativo Circulante</b>			
Caixas e Equivalente de Caixa	326,6	533,9	638,3
Contas a Receber de Clientes	639,1	606,3	559,8
Estoques	39,1	36,9	36,7
Tributos a Recuperar	15,4	24,1	39,0
Depósitos Vinculados	6,7	5,8	9,9
Outras Contas a Receber	37,6	32,2	23,5
<b>Total do Circulante</b>	<b>1.064,5</b>	<b>1.239,2</b>	<b>1.307,2</b>
<b>Ativo Não Circulante</b>			
Contas a Receber de Clientes	22,1	11,1	10,7
Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	490,9	453,1	374,0
Depósitos Vinculados	52,9	49,5	45,8
Tributos a Recuperar	-	0,8	0,8
Depósitos Judiciais	203,5	185,4	156,4
Ativos Financeiros Contratuais	375,9	201,1	172,4
Outras Contas a Receber	50,6	42,9	43,7
Investimentos	22,6	19,5	12,4
Imobilizado	168,8	129,9	131,3
Intangível	8.329,5	7.790,2	7.199,4
<b>Total do Não Circulante</b>	<b>9.716,8</b>	<b>8.883,5</b>	<b>8.146,9</b>
<b>Ativo Total</b>	<b>10.781,3</b>	<b>10.122,7</b>	<b>9.454,1</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 21 de março de (2019).

FIGURA 40: BALANÇO PATRIMONIAL 2016 A 2018 – PASSIVO (VALORES EM MILHÕES)

<b>Balanço Patrimonial - Passivo</b>	<b>DEZ/18</b>	<b>DEZ/17</b>	<b>DEZ/16</b>
<b>Passivo Circulante</b>			
Obrigações Trabalhistas	151,4	100,0	83,9
Fornecedores	190,7	182,7	133,5
Obrigações Fiscais	68,1	66,9	63,3
Empréstimos e Financiamentos	478,8	562,5	379,2
Dividendos e JCP a Pagar	183,7	136,3	134,1
Contratos de Concessão	60,5	7,7	7,5
Cauções e Retenções Contratuais	2,5	2,7	2,3
Receitas a Apropriar	4,2	4,2	0,5
Outras Contas a Pagar	68,2	54,5	36,5
Provisões para Plano de Aposentadoria e Assistência Médica	62,8	62,4	53,1
Provisões Trabalhistas	87,9	76,7	73,4
<b>Total do Circulante</b>	<b>1.358,8</b>	<b>1.256,6</b>	<b>967,3</b>
<b>Passivo Não Circulante</b>			
Empréstimos e Financiamentos	2.292,5	2.154,3	2.332,9
Contratos de Concessão	1,0	84,3	89,4
Impostos e Contribuições	-	1,3	1,4
Receitas a Apropriar	9,1	13,3	-
Outras Contas a Pagar	61,9	80,4	4,9
Provisões para Plano de Aposentadoria e Assistência Médica	879,0	874,2	742,9
Provisões	461,8	505,6	506,6
<b>Total do Não Circulante</b>	<b>3.705,3</b>	<b>3.713,4</b>	<b>3.678,1</b>
<b>Total do Passivo</b>	<b>5.064,1</b>	<b>4.970,0</b>	<b>4.645,4</b>
<b>Patrimônio Líquido</b>			
Capital Social	2.851,1	2.851,1	2.847,7
Reserva de Reavaliação	75,1	81,2	87,2
Reservas de Lucros	2.689,1	2.162,9	1.779,9
Ajustes de Avaliação Patrimonial	5,7	8,0	10,4
Outros Resultados Abrangentes	96,2	49,5	83,5
<b>Total do Patrimônio Líquido</b>	<b>5.717,2</b>	<b>5.152,7</b>	<b>4.808,7</b>
<b>Total do Passivo e do Patrimônio Líquido</b>	<b>10.781,3</b>	<b>10.122,7</b>	<b>9.454,1</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 21 de março de 2019).

FIGURA 41: FLUXO DE CAIXA 2016 A 2018 (VALORES EM MILHÕES)

Demonstração do Fluxo de Caixa	4T18	4T17	4T16
<b>Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais</b>			
<b>Lucro Líquido do Período</b>	<b>320,0</b>	<b>154,2</b>	<b>158,9</b>
<b>Ajustes para conciliar o lucro líquido e o caixa líquido</b>			
Depreciações e Amortizações	70,3	69,1	57,0
Custos das Baixas no Imobilizado e Intangível	2,6	7,6	8,9
Ajuste ao Valor Recuperável de Ativos	1,2	1,4	1,7
Ajuste a Valor Presente - Ativos Financeiros	3,1	9,3	-1,6
Provisão para Perdas na Realização de Créditos	2,3	9,6	7,3
Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos, líquidos	-29,8	-9,9	-21,2
Provisões Cíveis, Trabalhistas, Tributárias e Ambientais	-56,2	-51,7	34,2
Plano de Aposentadoria e Assistência Médica	11,6	8,0	22,0
Juros sobre Financiamentos	55,1	54,7	65,9
Variações Monetárias sobre Financiamentos	6,1	27,2	10,8
Resultado de Equivalência Patrimonial	0,9	0,4	1,1
Apropriação de Custos na Captação de Recursos de Terceiros	0,2	0,2	0,2
Ajuste a Valor Justo - Investimentos	-0,1	-	-
	<b>387,3</b>	<b>280,1</b>	<b>345,2</b>
<b>Variações nos Ativos e Passivos</b>			
Contas a Receber de Clientes	-21,0	0,5	-22,0
Impostos e Contribuições a Recuperar	-14,8	-22,9	-38,3
Estoques	-1,2	-1,3	-1,4
Depósitos Judiciais	-4,8	-3,4	-6,4
Outros Créditos e Contas a Receber	23,2	27,5	12,1
Fornecedores	27,5	48,5	10,5
Contratos de Concessão	0,2	-0,8	-1,1
Impostos e Contribuições	-21,1	-44,9	-6,0
Salários e Encargos a Pagar	-19,2	-61,5	-14,2
Cauções e Retenções Contratuais	-0,3	0,1	-0,2
Receitas a Apropriar	-1,0	-1,0	-0,9
Outras Contas a Pagar	1,0	93,1	0,3
	<b>-31,5</b>	<b>33,9</b>	<b>-67,6</b>
<b>Caixa Gerado pelas Atividades Operacionais</b>	<b>355,8</b>	<b>314,0</b>	<b>277,6</b>
<b>Fluxo de Caixa das Atividades de Investimentos</b>			
Aplicação no Imobilizado e Intangível	-281,4	-269,1	-174,6
Aplicação em Investimentos	-3,7	-	-1,6
<b>Caixa Gerado pelas Atividades de Investimentos</b>	<b>-285,1</b>	<b>-269,1</b>	<b>-176,2</b>
<b>Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamentos</b>			
Financiamentos Obtidos	111,9	118,1	91,4
Amortizações de Financiamentos	-116,8	-110,8	-101,8
Pagamentos de Juros sobre Financiamentos	-58,2	-58,1	-75,9
Custo na Captação de Recursos de Terceiros	-1,0	-	-
Depósitos Vinculados	-2,7	1,0	-3,6
Pagamentos de Juros sobre o Capital Próprio	-	-0,5	-
Emissão de Ações Primárias	-	-	257,6
Gastos com Emissão de Ações	-	3,4	-7,3
<b>Caixa Gerado pelas Atividades de Financiamentos</b>	<b>-66,8</b>	<b>-46,9</b>	<b>160,4</b>
<b>Variação no Saldo de Caixa e Equivalentes</b>	<b>3,9</b>	<b>-2,0</b>	<b>261,8</b>
Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	322,7	535,9	376,5
<b>Saldo Final de Caixa e Equivalentes</b>	<b>326,6</b>	<b>533,9</b>	<b>638,3</b>

FONTE: Disponível na Internet via <https://www.sanepar.com.br/investidores>. Acesso em 21 de março de /2019).

Por fim a Figura 41, apresentou o fluxo de caixa da SANEPAR referente aos anos de 2016 a 2018, o que é possível afirmar que o fluxo de caixa com atividades operacionais obteve crescimento de 100% no período contribuindo para o resultado favorável da empresa e em contrapartida a estabilização nos investimentos e financiamentos obtidos no mesmo período.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Esta seção tem por objetivo apresentar, os principais impactos da Lei das Estatais 13.303/2016 na gestão de riscos da Companhia de Saneamento do Paraná, o mapeamento dos riscos e os comitês inseridos no escopo da empresa, as mudanças centrais na gestão de riscos corporativos, com a implementação da Governança Corporativa, bem como os pontos positivos e negativos em razão da implantação da Governança Corporativa na Companhia de Saneamento do Paraná e as principais contribuições para a sociedade decorrente das mudanças atendidas no novo ambiente corporativo.

Diante do cenário apresentado, a transparência é uma das premissas ao que tange a Lei das Estatais, sendo assim a Sanepar foi inserida no contexto da legislação, passou a informar de maneira atualizada e sistematizada seus principais relatórios operacionais, contábeis e financeiros.

### 5.1 CONTABILIDADE x PORTAL DA TRANSPARÊNCIA

Com a necessidade de atendimento da legislação no ambiente da governança corporativa, a Sanepar em seu escopo precisou do auxílio da área de contábil. Dentre suas atribuições a contabilidade faz parte do sistema das informações das entidades com o objetivo de promover as informações empresariais, divulgando o desempenho e utilizando as demonstrações contábeis nos relatórios, notas explicativas, pareceres, auditores e que refere ao financeiro, social e ambiental para a permissão dos princípios que entrelaçam a governança corporativa (BLACK; JANG; KIM, 2002).

Segundo Black, Jang e Kim (2002), uma estrutura da governança corporativa não apresenta apenas as informações para os investidores, mas a assimetria das informações como nas melhorias das informações criadas pelas organizações ao longo de um atendimento para a transparência e confiabilidade do que se mantém nas bases de formação de cada um.

Para Andrade e Rossetti (2006) a governança corporativa com o uso das tendências da maximização do lucro possui na contabilidade os níveis de comparação para o que tende a favorecer a contabilidade como fonte de recurso que possa

contribuir para a capitalização dos recursos. Esses níveis serão abordados nos tópicos a seguir.

#### 5.1.1 Nível 1

Conforme destacaram Andrade e Rossetti (2006) o nível 1 de governança corporativa refere-se as regras consideradas sem grande maioria para a prática da governança, as organizações procuram a melhoria das informações em relação ao mercado, aponta a dispersão do que envolve as ações.

Ainda de acordo com os autores, Andrade e Rossetti (2006) apontam que as principais práticas realizadas no nível 1 são: a) Manutenção em circulação da parcela mínima que representa 25% das ações que representa o capital; b) Melhoria das informações prestadas durante o trimestre; c) Cumprimento de regras de *disclosure* em operações envolvendo os ativos de emissão da companhia por parte dos acionistas controladores ou administradores da empresa; d) Realização de ofertas públicas de colocação de ações que dispersem o capital; e) Divulgação de acordos de acionista e programas de distribuição de ações uma S/A que garante a participação nos resultados da organização; f) Disponibilização do calendário anual de eventos corporativos.

O nível 1 mantém as informações para o controle da organização.

#### 5.1.2 Nível 2

No nível 2 as organizações assumem os compromissos pelas empresas no nível 1, sendo que a prática da governança amplia e os direitos adicionais aos acionistas minoritários ocorre para validar toda a situação vivenciada (NETO, 2007).

Conforme afirmam Andrade e Rossetti (2007) tem se os direitos: a) Elaboração de demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais; b) Em caso de venda de controle acionário, extensão da oferta de compra para todos os acionistas detentores de ações ordinárias, pagamento das ações por controle; c) Concessão de direito de voto as ações preferenciais em algumas matérias de alta relevância corporativa; d) Obrigatoriedade de realização de uma oferta de compra de todas as

ações em circulação; e) Adesão à Câmara de arbitragem para resolução de conflitos societários; f) Disponibilização de balanço seguindo as normas das demonstrações contábeis em US GAAP (dólares americanos, *United States Generally Accepted Accounting Principles*" que são os "Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos nos Estados Unidos da América".), ou IASC GAAP (*International Accounting Standards* – Normas Internacionais de Contabilidade, GAAP – *Generally Accounting Principles* – Princípios Geralmente Aceitos de Contabilidade, em inglês e em dólares americanos ou euros).

#### 5.1.3 Novo mercado

A prática da governança por meio da transparência faz parte da legislação em relação aos direitos que garantem o desenvolvimento e a valorização dos acionistas por meio da transparência (TAVARES FILHO, 2006). As regras do Novo Mercado ampliam os direitos dos acionistas, por meio do aumento da transparência de informações que são atribuídas aos investidores e seus direitos (NETO, 2007).

Para Tavares Filho (2006) os requisitos que envolvem a adesão no Novo Mercado são definidos como a emissão por parte da empresa com ações ordinárias, tendo todos os acionistas direito a voto. Quanto a venda do controle acionário, o comprador estenderá a oferta de compra a todos os demais acionistas de modo que haja o controle no grupo (NETO, 2007).

#### 5.1.4 Bovespa Mais

Foi desenvolvido pela BM&FBOVESPA, para empresas que necessitam ingressar de forma gradual no mercado de capitais, para o crescimento de pequenas e médias empresas, que buscam investimentos de médio e longo prazo e não necessitam de liquidez imediata. No Bovespa mais as realizações de captação são menores quando comparadas ao novo mercado, mas mantem o financiamento do crescimento da empresa.

As empresas listadas no Bovespa Mais, assumem compromissos de elevados padrões de governança corporativa e transparência (BM&FBOVESPA, 2016).

### 5.1.5 Bovespa Mais Nível 2

O segmento de listagem Bovespa mais nível 2 é similar ao Bovespa mais, mas as empresas listadas podem manter ações preferenciais e no caso de venda de controle da empresa, os detentores de ações ordinárias e preferenciais terão o mesmo tratamento concedido ao acionista controlador e também as ações preferenciais dão direito de voto aos acionistas em situações críticas. (BM&FBOVESPA, 2016).

### 5.1.6 Enquadramento da Sanepar quanto ao Nível

Em 2016, a Sanepar passou a integrar o Nível 2 de Governança Corporativa da B3, responsável pela negociação de ações no Brasil. O contrato foi assinado em 21 de dezembro de 2016. Atualmente, a Companhia já implementou uma série de boas práticas do Nível 2 de Governança como a revisão do Estatuto da Companhia e a incorporação de melhorias com relação à Transparência e *Compliance* - termo que se refere a estar em conformidade com regulamentos externos e internos.

A companhia paranaense também hoje é referência para companhias de saneamento de outros estados do País no âmbito da Lei das Estatais. Em junho de 2017, a experiência da Sanepar no cumprimento da referida legislação foi apresentada a presidentes de todas as empresas de saneamento que compõem a Associação das Empresas de Saneamento Básico Estaduais (Aesbe) durante evento em Curitiba.

Com a inserção da empresa no Nível 2 de Governança, proporcionou maior credibilidade quanto a imagem da Sanepar junto aos mercados nacional e internacional e elevou a posição da Companhia como referência mundial no setor. A partir da realização de seu re-IPO, a Sanepar passou a integrar o Nível 2 de governança da BMF & Bovespa, segmento de listagem que reúne empresas com práticas de governança mais rígidas.

Desde então a Sanepar tem implementado ações de gestão que garantem mais transparência e otimizam os processos internos. Também conforme já apresentado nesse estudo, a Companhia de Saneamento do Paraná, passou por uma reestruturação organizacional, o que contribuiu na melhoria da gestão da empresa e



melhor acompanhamento dos resultados e repasses a todos seus *stakeholders*, tornando a comunicação mais efetiva, rápida e transparente.

## 5.2 PRINCIPAIS IMPACTOS DA LEI DAS ESTATAIS 13.303/20169 NA GESTÃO

A Companhia de Saneamento do Paraná, após a instituição da Lei das Estatais teve seu fortalecimento no mercado de capitais, conforme apresentado na seção 5.1 desse estudo, teve a necessidade de implantar em seu escopo a Política de Gestão e Gerenciamento de Riscos e Controles Internos e Externos, em conformidade com as melhores práticas de mercado nacionais e internacionais, e de forma coerente com os padrões definidos pelos órgãos reguladores.

O processo de gestão de risco visa assegurar o fluxo de dividendos aos seus acionistas, assim como o cumprimento das obrigações oriundas do endividamento atual, relativos aos *covenants* financeiros.

Essa política se subdivide em diversas seções, de acordo com os controles específicos a serem estabelecidos: (a) Política de Exposição à Taxa de Juros, (b) Política de Gestão de Liquidez e (c) Política de Contrapartes.

O objetivo da criação dessa Política é a gestão de riscos não somente de um processo, mas sim de todas as áreas da empresa, visa também atenuar os efeitos adversos da volatilidade dos fatores de risco inerentes às atividades da SANEPAR sobre o fluxo de caixa da Empresa, respeitando os limites e métricas pré-estabelecidos.

As estratégias financeiras envolvidas nesse processo têm como finalidade a preservação do fluxo operacional da Companhia.

Outros impactos relevantes acerca da implantação da gestão e gerenciamento de riscos na SANEPAR, envolve a exposição cambial, oriunda de operações financeiras, devido as oscilações de cada uma das moedas que compõem suas relações financeiras, e que consequentemente impactam em seus fluxos de caixa.

Para tanto a Sanepar tem seu programa de Hedge Cambial, que é elaborado a partir da análise de exposição cambial, e em seu programa tem suas fases bem definidas, sendo: tipo de exposição, objetivos, justificativas do programa, instrumentos

financeiros derivativos, cronograma, resultados esperados e possíveis efeitos contábeis.

A exposição cambial do programa de Hedge, tem suas bases definidas em positiva ou neutra, o que significa que a Companhia não pode estar vendida em moeda estrangeira, ou seja, implica em ser contratada proteção sempre que o fluxo financeiro indicar situação como essa.

Quanto a política de exposição de taxas de juros, entende-se por exposição da Companhia às oscilações década um dos indexadores das taxas de juros provenientes de transações de empréstimos, financiamentos e debêntures, e aplicações financeiras, que impactam seus pagamentos e recebimentos e, consequentemente, seus fluxos de caixa.

E a terceira política que envolve a gestão de riscos, é a política de gestão de liquidez, que é definida como a possibilidade da Companhia não possuir recursos suficientes para honrar seus compromissos financeiros, o mesmo de ter de arcar com custos adicionais para fazê-lo.

O monitoramento da liquidez é baseado, principalmente, nas projeções de fluxo de caixa da Companhia. Essa projeção é realizada para os 12 (doze) meses subsequentes à data da análise.

Além da política e gerenciamento de riscos no ambiente externo, voltado para o mercado financeiro e de capitais, a Sanepar também necessitou de adaptações em seu cenário interno, em que foram estabelecidos princípios, diretrizes, regras, responsabilidades e conceitos observados nos processos de gerenciamento de riscos e controle interno no âmbito corporativo, de forma a possibilitar a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos estratégicos e de controles internos da Companhia.

Essa política é aplicada a todos os empregados da Sanepar, inclusive com a criação e inclusão de membros e comitês de governança corporativa conforme seção a seguir desse estudo.

### 5.3 PONTOS DESTACADOS PELOS COMITÊS RELACIONADOS A GOVERNANÇA CORPORATIVA

A criação dos comitês de gerenciamento de riscos e governança corporativa, também são oriundas da adequação a Lei das Estatais, assim como a criação do Regulamento Interno de Licitações e Contratos, como já mencionado nesse estudo.

Por intermédio desse documento, a Sanepar reforça e estabelece regras gerais de governança corporativa e diretrizes gerais para seu processo integrado de gerenciamento dos riscos estratégicos e de controles internos, tem como propósito atuar como uma ferramenta incorporada à tomada de decisão para atingimento dos seus objetivos estratégicos.

Outro ponto a ser destacado pelo comitê de governança corporativo, é inerente à identificação e mapeamento dos riscos estratégicos que possam impactar o atingimento dos objetivos estratégicos da Companhia, sendo seu ponto de partida, o planejamento estratégico que subsidia a captura desses riscos e permite a avaliação de suas criticidades, a identificação de ações mitigatórias já existentes, controles internos, definição de novas ações de tratamento, monitoramento e reporte.

Para tanto, o monitoramento contínuo dos riscos priorizados, utiliza-se indicadores estratégicos que são avaliados e acompanhados mensalmente pelo comitê de Gerenciamento de Riscos e Controle Interno, bem como trimestralmente pela Diretoria Executiva, Comitê de Auditoria Estatutário e Conselho de Administração, ou a qualquer momento em casos relevantes.

Em outras palavras, cada comitê e conselho tem seu papel definido e de grande relevância na Companhia de Saneamento do Paraná, sendo as principais responsabilidades as mencionadas a seguir:

**Conselho de Administração** – aprovar diretrizes para o processo integrado de gerenciamento de riscos e controles internos da Sanepar, aprovar o apetite a risco e tolerância, aprovar os riscos priorizados e seus respectivos planos de resposta e contingência, avaliar periodicamente o portfólio dos riscos estratégicos e as ações mitigatórias reportadas pelo Comitê de Auditoria Estatutário e pela Diretoria Executiva, acompanhar os resultados dos processos de gerenciamento de riscos e de controles internos, por meio de relatórios gerenciais e implementar e supervisionar a estrutura

de controles internos e gerenciamento de riscos estabelecida para garantir o tratamento dos riscos estratégicos priorizados.

**Comitê de Auditoria Estatutário** – assessorar o Conselho de Administração na aprovação dos riscos estratégicos a serem priorizados e de seus respectivos planos de mitigação e contingência, bem como das modificações na avaliação de criticidade dos riscos, do apetite a risco e da definição de diretrizes e políticas para o processo de gerenciamento de riscos integrados aos conselhos internos, assessorar o Conselho de Administração na análise das avaliações independentes anuais referentes aos processos de gerenciamento de riscos e controles internos, acompanhar os resultados, planos de ações e de contingência dos processos de gerenciamento de riscos e de controles internos e reportar eventuais recomendações a Conselho de Administração, e monitorar a qualidade e a integridade dos mecanismos de gerenciamento de riscos e controles internos.

**Comitê de Gerenciamento de Riscos e Controle Interno** – avaliar as variações de criticidade dos riscos e quando forem significativas, reportá-las à Diretoria Executiva, ao Comitê de Auditoria Estatutário e ao Conselho de Administração, analisar, propor e deliberar sobre diretrizes e estratégias dos processo de gerenciamento de riscos e controles internos da Sanepar, quando necessário, analisar e apresentar pontos de melhoria na estrutura do processo de gerenciamento de riscos e controles internos da Companhia, subsidiar a Diretoria na definição do apetite a risco, avaliar e deliberar para a diretoria executiva o plano integrado de gerenciamento de riscos e controle interno corporativo, acompanhar mensalmente o status das ações mitigatórias, controles internos e dos indicadores estratégicos propondo o melhor tratamento e priorizar os riscos, avaliar e recomendar recursos necessários para a execução dos processos de gerenciamento de riscos e controles internos e posicionar sobre as atividades do Comitê, quando demandado pela Diretoria Executiva, Comitê de Auditoria Estatutário e Conselho de Administração.

Por fim, cada comitê tem seu papel e funções bem definidas para que possam atuar em conjunto com os donos dos riscos, bem como na implementação das ações necessárias para mitigação desses riscos, garantindo seus envolvimento para solucionar, monitorar e criar planos de melhorias sempre que necessário.

## 5.4 MUDANÇAS CENTRAIS NA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Dentre as mudanças ocorridas na Sanepar em torno da Lei 13.303/2016, envolvem a necessidade de assegurar a implantação do plano de ação de gerenciamento de risco, conforme descrição e prazo definido, acompanhar e monitorar que as informações estão sendo inseridas e atualizadas em seu portal da transparência e garantir que as contratações e processo licitatórios estão atendendo as exigências que a legislação determina.

Ou seja, o processo de gerenciamento de riscos estratégicos é conduzido pela área de governança corporativa da empresa e a sistemática ocorre por meio de mecanismos que incorporam essa gestão em todas as instâncias decisórias da Companhia, Conselho, Comitês e Diretorias Executivas prevendo ainda, a capacitação de agentes internos e o alinhamento das rotinas de controles internos e auditorias internas.

Contudo, para cada risco priorizado, foram criados um dono (Diretor Executivo) e um facilitador responsável pela efetivação das ações de tratamento, pelo monitoramento dos indicadores de riscos e pela apresentação dos seus resultados, bem como pela construção e repasse dos dados necessários para compor relatório mensal e trimestral de reporte aos fóruns de governança.

## 5.5 PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS NA SANEPAR

Conforme já demonstrado nesse estudo, muitas foram as necessidades de mudanças advindas da Lei das Estatais e implantação da Governança Corporativa na Sanepar.

Quanto aos aspectos positivos, é possível afirmar que a atualização no modelo de gestão e portal da transparências são os fatores que mais favoreceram a SANEPAR, pois tanto seus clientes, quanto acionistas e sociedade envolvida, tem acesso as informações quanto a evolução operacional, comercial e financeira da empresa, o que possibilita para o investidor ter mais tranquilidade em disponibilizar recursos para a Companhia, para a sociedade consegue acompanhar de perto as obras que a empresa está realizando e quanto a empresa está investindo em seu

município, também tem o canal com cliente que está disponível na página da web, com isso o cliente tem acesso a tabelas de valores quanto aos serviços.

Em relação aos pontos negativos, estão concentrados durante o período de implantação e principalmente em seu escopo interno, pois quando tratam de mudanças, estas exigiram mais cuidados, buscando gerar menor desconforto possível com a força de trabalho e mudança de cultura de algumas áreas da empresa, onde a empresa teve a necessidade de comunicar toda sua força de trabalho acerca da criação de comitês, equipe de governança corporativa e criação do código de conduta e integridade, que por um lado pode ser considerado ponto positivo, no entanto nem toda força de trabalho tem conhecimento da necessidade de criação do código em razão das diretrizes da Lei 13.303/2016, atualização do modelo de gestão inserindo novo organograma e por fim as adequações dos sistemas informatizados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo, apresentou conceitos importantes referente à governança corporativa, sua origem e evolução histórica Mundial, no Brasil e na Companhia de Saneamento do Paraná. Além disso, foram relatados a partir desses conceitos, as principais bases teóricas possibilitando utilizar essas informações para a pesquisa e análise de dados aplicados a empresa objeto desse trabalho.

Dada a importância da governança corporativa, constata-se que, as empresas, privadas ou públicas, carecem deste modelo de gestão, com intuito de orientar suas atividades a fim de se preservar os interesses dos *stakeholders*.

Inserida nesse contexto a Companhia de Saneamento do Paraná, que é uma empresa de economia mista e se depara com a necessidade de crescimento no mercado de investidores e de outro lado o governo e poder concedente, no anseio por resultados operacionais e financeiros. Diante do dilema de apresentar resultados e com a complexidade e conflitos de interesses, a Sanepar remodelou sua forma de gestão em atendimento das necessidades instituídas em Lei.

A Lei 13.303 de 2016, instituiu regulamentações que antes eram tratadas como recomendações de melhores práticas, também estabeleceu práticas que tornam as estatais de economia mista mais competitivas no mercado de ações.

A seção 4 apresentou o estudo de caso, e de que maneira ocorreu a implantação da governança corporativa na Sanepar, concomitantemente as necessidades quanto ao atendimento da Legislação vigente, ainda nesta seção, foram demonstrados os resultados operacionais, estratégicos, financeiros e contábeis da empresa, inclusive os gráficos com a evolução da empresa, onde possibilitou a verificação da melhoria dos resultados financeiros da empresa no período entre 2016 até 2018, o que reverteu em ganhos para seus investidores, negociação de créditos a longo prazo e atualização do portal da transparência, sendo esse último o ponto alto desse estudo, pois tratou efetivamente do atendimento da lei e atuação da governança corporativa na Sanepar.

Por fim a seção 5, teve o objetivo de expor os diferentes Níveis que as empresas podem ser inseridas no mercado de ações e quais as exigências de acordo com cada Nível, nesse caso a Sanepar desde dezembro de 2016 está registrada no

Nível 2, por atender todos os parâmetros e divulgar os relatórios exigidos em seu portal de transparência. Nesta seção, também foram descritas as funções de cada comitê e conselho, bem como as principais mudanças e tratamento no gerenciamento de riscos da Sanepar, e seus pontos positivos e negativos com a instituição da Lei 13.303/2016.

Assim sendo, conclui-se que, a Sanepar com o atendimento da Lei das Estatais e sua inserção no ambiente de governança corporativa, até o presente estudo apresentou crescimento no mercado de ações e conquistando a cada ano maior credibilidade no mercado financeiro, contudo, a expectativa é que nos próximos anos possam ser feitos novos trabalhos de análise quantitativa e/ou qualitativa de modo a avaliar os impactos e se os resultados serão favoráveis ou não no decorrer do tempo e evolução do mercado de capitais.



## REFERÊNCIAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NRB ISO 31000**: gestão de riscos, Princípios e diretrizes. ABNT NBR ISO 31000:2009. Rio de Janeiro, 2009.
- ASSI, M. **Gestão de riscos com controles internos: Ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. 1ª ed. Saint Paul, 2012.
- ASSI, M. **Governança, riscos e compliance**. 1ª ed. Saint Paul, 2017.
- BERNSTEIN, P.L. **Desafio aos deuses**: a fascinante história do risco. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BRASILIANO, A.C.R. **Gestão de risco de fraude**: FraudRiskAssessment (FRA). 1.ed. São Paulo: Sicurezza, 2015.
- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Integrated Framework: Application Techniques, 2 vol. Jersey: AICPA 2007.
- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Integrado com Estratégia e Performance, IIA Brasil IIA 2017.
- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Controle Interno – Estrutura Integrada (2013)**.
- CORREIA, C. Sonho Grande: **Como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo**: Rio de Janeiro, Sextante, 2013.
- CROUHY, M.; GALAI, D.; MARK, R. **Gerenciamento de risco**: abordagem conceitual e prática - uma visão integrada dos riscos crédito operacional e de Mercado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco**: uma referência para tomada de riscos empresariais. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- DICIONÁRIO AURÉLIO DE LINGUA PORTUGUESA, <<http://www.dicionariodoaurelio.com/>> Acesso em: 14 mar 2019
- ELKINGTON, J. **Sustentabilidade**: canibais com garfo e faca - os três pilares da sustentabilidade. São Paulo: M. Books, 2012.
- FERRO, D.S. **Gestão de riscos corporativos**: um estudo multicasco sobre seus métodos e técnicas. 116f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.
- FILHO, C.B. O Executivo e o Martelo: **Reflexões sobre a Ética Empresarial**. São Paulo, HSM, 2013.

GRI – Global Reporting Initiative. **Relatório G4 Diretrizes para relato de sustentabilidade.** 2015. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resource/library/Brazilian-Portuguese-G4-Part-Two.pdf>> Acesso em: 10 nov. 2016.

GERRA, S. **A Caixa Preta da Governança.** 2ª Ed. Rio de Janeiro. Best Business, 2017.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. – Competindo pelo futuro – Elsevier Editora Ltda, 2005.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos.** coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, SP: IBGC, 2007.

JOHANN, S. **Comportamento Organizacional:** Teoria e Prática: São Paulo, Saraiva, 2013.

MARQUES, MARIA C.C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n.2, jun 2007.

CARVALHO, M. L. O.; PIROTTA, K. C. M.; SCHOR, N. Participação masculina na contracepção pela ótica feminina. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 23- 31, fev. 2001.

LOPES, JORGE. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas.** Recife, Ed Universitária, 2006.

NTZBERG, H. et all – **Safári de estratégia** – Porto Alegre – Bookman Companhia. Editora, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, DJALMA P. R. Governança Corporativa na prática. São Paulo, Atlas, 2006.

PADOVEZE, C.L.; BERTOLUCCI, R.G. **Gerenciamento de risco corporativo em controladoria.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PMBOK – *Project Management Institute*. Global Standard: um guia de conhecimento em **gerenciamento de projetos** (PMBOK). 5. ed. Pensylvania: PMI, 2013.

ROSSETI, José Paschoal.; ANDRADE Adriana. **Governança Corporativa. Fundamentos, Desenvolvimento e Tendência.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança:** São Paulo, Atlas, 2017.

SILVA, EDSON C. **Governança Corporativa nas Empresas.** São Paulo, Atlas, 2006.

YIN, ROBERT K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos.** 5 ed. São Paulo, Bookman, 2015.

**ANEXO 1 - LEI 13.303/2016**



**Presidência da República**  
**Casa Civil**  
**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

**LEI Nº 13.303, DE 30 DE JUNHO DE 2016.**

[Mensagem de veto](#)

[Regulamento](#)

[\(Vide ADIN 5624\)](#)

Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

**O VICE-PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no exercício do cargo de **PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**TÍTULO I**

**DISPOSIÇÕES APLICÁVEIS ÀS EMPRESAS PÚBLICAS E ÀS SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA**

**CAPÍTULO I**

**DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, abrangendo toda e qualquer empresa pública e sociedade de economia mista da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que explore atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União ou seja de prestação de serviços públicos.

§ 1º O Título I desta Lei, exceto o disposto nos arts. 2º, 3º, 4º, 5º, 6º, 7º, 8º, 11, 12 e 27, não se aplica à empresa pública e à sociedade de economia mista que tiver, em conjunto com suas respectivas subsidiárias, no exercício social anterior, receita operacional bruta inferior a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais).

§ 2º O disposto nos [Capítulos I e II do Título II desta Lei](#) aplica-se inclusive à empresa pública dependente, definida nos termos do [inciso III do art. 2º da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000](#), que explore atividade econômica, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União ou seja de prestação de serviços públicos.

§ 3º Os Poderes Executivos poderão editar atos que estabeleçam regras de governança destinadas às suas respectivas empresas públicas e sociedades de economia mista que se enquadrem na hipótese do § 1º, observadas as diretrizes gerais desta Lei.

§ 4º A não edição dos atos de que trata o § 3º no prazo de 180 (cento e oitenta) dias a partir da publicação desta Lei submete as respectivas empresas públicas e sociedades de economia mista às regras de governança previstas no Título I desta Lei.

§ 5º Submetem-se ao regime previsto nesta Lei a empresa pública e a sociedade de economia mista que participem de consórcio, conforme disposto no [art. 279 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976](#), na condição de operadora.

§ 6º Submete-se ao regime previsto nesta Lei a sociedade, inclusive a de propósito específico, que seja controlada por empresa pública ou sociedade de economia mista abrangidas no caput.

§ 7º Na participação em sociedade empresarial em que a empresa pública, a sociedade de economia mista e suas subsidiárias não detenham o controle acionário, essas deverão adotar, no dever de fiscalizar, práticas de governança e controle proporcionais à relevância, à materialidade e aos riscos do negócio do qual são partícipes, considerando, para esse fim:

I - documentos e informações estratégicos do negócio e demais relatórios e informações produzidos por força de acordo de acionistas e de Lei considerados essenciais para a defesa de seus interesses na sociedade empresarial

investida;

II - relatório de execução do orçamento e de realização de investimentos programados pela sociedade, inclusive quanto ao alinhamento dos custos orçados e dos realizados com os custos de mercado;

III - informe sobre execução da política de transações com partes relacionadas;

IV - análise das condições de alavancagem financeira da sociedade;

V - avaliação de inversões financeiras e de processos relevantes de alienação de bens móveis e imóveis da sociedade;

VI - relatório de risco das contratações para execução de obras, fornecimento de bens e prestação de serviços relevantes para os interesses da investidora;

VII - informe sobre execução de projetos relevantes para os interesses da investidora;

VIII - relatório de cumprimento, nos negócios da sociedade, de condicionantes socioambientais estabelecidas pelos órgãos ambientais;

IX - avaliação das necessidades de novos aportes na sociedade e dos possíveis riscos de redução da rentabilidade esperada do negócio;

X - qualquer outro relatório, documento ou informação produzido pela sociedade empresarial investida considerado relevante para o cumprimento do comando constante do caput.

Art. 2º A exploração de atividade econômica pelo Estado será exercida por meio de empresa pública, de sociedade de economia mista e de suas subsidiárias.

§ 1º A constituição de empresa pública ou de sociedade de economia mista dependerá de prévia autorização legal que indique, de forma clara, relevante interesse coletivo ou imperativo de segurança nacional, nos termos do [caput do art. 173 da Constituição Federal](#).

§ 2º Depende de autorização legislativa a criação de subsidiárias de empresa pública e de sociedade de economia mista, assim como a participação de qualquer delas em empresa privada, cujo objeto social deve estar relacionado ao da investidora, nos termos do [inciso XX do art. 37 da Constituição Federal](#).

§ 3º A autorização para participação em empresa privada prevista no § 2º não se aplica a operações de tesouraria, adjudicação de ações em garantia e participações autorizadas pelo Conselho de Administração em linha com o plano de negócios da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas respectivas subsidiárias.

Art. 3º Empresa pública é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei e com patrimônio próprio, cujo capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios.

Parágrafo único. Desde que a maioria do capital votante permaneça em propriedade da União, do Estado, do Distrito Federal ou do Município, será admitida, no capital da empresa pública, a participação de outras pessoas jurídicas de direito público interno, bem como de entidades da administração indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Art. 4º Sociedade de economia mista é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios ou a entidade da administração indireta.

§ 1º A pessoa jurídica que controla a sociedade de economia mista tem os deveres e as responsabilidades do acionista controlador, estabelecidos na [Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976](#), e deverá exercer o poder de controle no interesse da companhia, respeitado o interesse público que justificou sua criação.

§ 2º Além das normas previstas nesta Lei, a sociedade de economia mista com registro na Comissão de Valores Mobiliários sujeita-se às disposições da [Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976](#).

## CAPÍTULO II

### DO REGIME SOCIETÁRIO DA EMPRESA PÚBLICA E DA SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA

## Seção I

### Das Normas Gerais

Art. 5º A sociedade de economia mista será constituída sob a forma de sociedade anônima e, ressalvado o disposto nesta Lei, estará sujeita ao regime previsto na [Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976](#).

Art. 6º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei.

Art. 7º Aplicam-se a todas as empresas públicas, as sociedades de economia mista de capital fechado e as suas subsidiárias as disposições da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e as normas da Comissão de Valores Mobiliários sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras, inclusive a obrigatoriedade de auditoria independente por auditor registrado nesse órgão.

Art. 8º As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão observar, no mínimo, os seguintes requisitos de transparência:

I - elaboração de carta anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos;

II - adequação de seu estatuto social à autorização legislativa de sua criação;

III - divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração;

IV - elaboração e divulgação de política de divulgação de informações, em conformidade com a legislação em vigor e com as melhores práticas;

V - elaboração de política de distribuição de dividendos, à luz do interesse público que justificou a criação da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

VI - divulgação, em nota explicativa às demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades relacionadas à consecução dos fins de interesse coletivo ou de segurança nacional;

VII - elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, que deverá ser revista, no mínimo, anualmente e aprovada pelo Conselho de Administração;

VIII - ampla divulgação, ao público em geral, de carta anual de governança corporativa, que consolide em um único documento escrito, em linguagem clara e direta, as informações de que trata o inciso III;

IX - divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade.

§ 1º O interesse público da empresa pública e da sociedade de economia mista, respeitadas as razões que motivaram a autorização legislativa, manifesta-se por meio do alinhamento entre seus objetivos e aqueles de políticas públicas, na forma explicitada na carta anual a que se refere o inciso I do caput.

§ 2º Quaisquer obrigações e responsabilidades que a empresa pública e a sociedade de economia mista que explorem atividade econômica assumam em condições distintas às de qualquer outra empresa do setor privado em que atuam deverão:

I - estar claramente definidas em lei ou regulamento, bem como previstas em contrato, convênio ou ajuste celebrado com o ente público competente para estabelecê-las, observada a ampla publicidade desses instrumentos;

II - ter seu custo e suas receitas discriminados e divulgados de forma transparente, inclusive no plano contábil.

§ 3º Além das obrigações contidas neste artigo, as sociedades de economia mista com registro na Comissão de Valores Mobiliários sujeitam-se ao regime informacional estabelecido por essa autarquia e devem divulgar as informações previstas neste artigo na forma fixada em suas normas.

§ 4º Os documentos resultantes do cumprimento dos requisitos de transparência constantes dos incisos I a IX do caput deverão ser publicamente divulgados na internet de forma permanente e cumulativa.

Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam:

I - ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno;

II - área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos;

III - auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário.

§ 1º Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre:

I - princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude;

II - instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade;

III - canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais;

IV - mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias;

V - sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade;

VI - previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores.

§ 2º A área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos deverá ser vinculada ao diretor-presidente e liderada por diretor estatutário, devendo o estatuto social prever as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente.

§ 3º A auditoria interna deverá:

I - ser vinculada ao Conselho de Administração, diretamente ou por meio do Comitê de Auditoria Estatutário;

II - ser responsável por aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras.

§ 4º O estatuto social deverá prever, ainda, a possibilidade de que a área de compliance se reporte diretamente ao Conselho de Administração em situações em que se suspeite do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada.

Art. 10. A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão criar comitê estatutário para verificar a conformidade do processo de indicação e de avaliação de membros para o Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal, com competência para auxiliar o acionista controlador na indicação desses membros.

Parágrafo único. Devem ser divulgadas as atas das reuniões do comitê estatutário referido no caput realizadas com o fim de verificar o cumprimento, pelos membros indicados, dos requisitos definidos na política de indicação, devendo ser registradas as eventuais manifestações divergentes de conselheiros.

Art. 11. A empresa pública não poderá:

I - lançar debêntures ou outros títulos ou valores mobiliários, conversíveis em ações;

II - emitir partes beneficiárias.

Art. 12. A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão:



I - divulgar toda e qualquer forma de remuneração dos administradores;

II - adequar constantemente suas práticas ao Código de Conduta e Integridade e a outras regras de boa prática de governança corporativa, na forma estabelecida na regulamentação desta Lei.

Parágrafo único. A sociedade de economia mista poderá solucionar, mediante arbitragem, as divergências entre acionistas e a sociedade, ou entre acionistas controladores e acionistas minoritários, nos termos previstos em seu estatuto social.

Art. 13. A lei que autorizar a criação da empresa pública e da sociedade de economia mista deverá dispor sobre as diretrizes e restrições a serem consideradas na elaboração do estatuto da companhia, em especial sobre:

I - constituição e funcionamento do Conselho de Administração, observados o número mínimo de 7 (sete) e o número máximo de 11 (onze) membros;

II - requisitos específicos para o exercício do cargo de diretor, observado o número mínimo de 3 (três) diretores;

III - avaliação de desempenho, individual e coletiva, de periodicidade anual, dos administradores e dos membros de comitês, observados os seguintes quesitos mínimos:

a) exposição dos atos de gestão praticados, quanto à licitude e à eficácia da ação administrativa;

b) contribuição para o resultado do exercício;

c) consecução dos objetivos estabelecidos no plano de negócios e atendimento à estratégia de longo prazo;

IV - constituição e funcionamento do Conselho Fiscal, que exercerá suas atribuições de modo permanente;

V - constituição e funcionamento do Comitê de Auditoria Estatutário;

VI - prazo de gestão dos membros do Conselho de Administração e dos indicados para o cargo de diretor, que será unificado e não superior a 2 (dois) anos, sendo permitidas, no máximo, 3 (três) reconduções consecutivas;

VII – (VETADO);

VIII - prazo de gestão dos membros do Conselho Fiscal não superior a 2 (dois) anos, permitidas 2 (duas) reconduções consecutivas.

## Seção II

### Do Acionista Controlador

Art. 14. O acionista controlador da empresa pública e da sociedade de economia mista deverá:

I - fazer constar do Código de Conduta e Integridade, aplicável à alta administração, a vedação à divulgação, sem autorização do órgão competente da empresa pública ou da sociedade de economia mista, de informação que possa causar impacto na cotação dos títulos da empresa pública ou da sociedade de economia mista e em suas relações com o mercado ou com consumidores e fornecedores;

II - preservar a independência do Conselho de Administração no exercício de suas funções;

III - observar a política de indicação na escolha dos administradores e membros do Conselho Fiscal.

Art. 15. O acionista controlador da empresa pública e da sociedade de economia mista responderá pelos atos praticados com abuso de poder, nos termos da [Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976](#).

§ 1º A ação de reparação poderá ser proposta pela sociedade, nos termos do [art. 246 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976](#), pelo terceiro prejudicado ou pelos demais sócios, independentemente de autorização da assembleia-geral de acionistas.

§ 2º Prescreve em 6 (seis) anos, contados da data da prática do ato abusivo, a ação a que se refere o § 1º.

## Seção III

### Do Administrador



Art. 16. Sem prejuízo do disposto nesta Lei, o administrador de empresa pública e de sociedade de economia mista é submetido às normas previstas na [Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976](#).

Parágrafo único. Consideram-se administradores da empresa pública e da sociedade de economia mista os membros do Conselho de Administração e da diretoria.

Art. 17. Os membros do Conselho de Administração e os indicados para os cargos de diretor, inclusive presidente, diretor-geral e diretor-presidente, serão escolhidos entre cidadãos de reputação ilibada e de notório conhecimento, devendo ser atendidos, alternativamente, um dos requisitos das alíneas “a”, “b” e “c” do inciso I e, cumulativamente, os requisitos dos incisos II e III:

I - ter experiência profissional de, no mínimo:

a) 10 (dez) anos, no setor público ou privado, na área de atuação da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou em área conexas àquela para a qual forem indicados em função de direção superior; ou

b) 4 (quatro) anos ocupando pelo menos um dos seguintes cargos:

1. cargo de direção ou de chefia superior em empresa de porte ou objeto social semelhante ao da empresa pública ou da sociedade de economia mista, entendendo-se como cargo de chefia superior aquele situado nos 2 (dois) níveis hierárquicos não estatutários mais altos da empresa;

2. cargo em comissão ou função de confiança equivalente a DAS-4 ou superior, no setor público;

3. cargo de docente ou de pesquisador em áreas de atuação da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

c) 4 (quatro) anos de experiência como profissional liberal em atividade direta ou indiretamente vinculada à área de atuação da empresa pública ou sociedade de economia mista;

II - ter formação acadêmica compatível com o cargo para o qual foi indicado; e

III - não se enquadrar nas hipóteses de inelegibilidade previstas nas alíneas do [inciso I do caput do art. 1º da Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990](#), com as alterações introduzidas pela Lei Complementar nº 135, de 4 de junho de 2010.

§ 1º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias poderá dispor sobre a contratação de seguro de responsabilidade civil pelos administradores.

§ 2º É vedada a indicação, para o Conselho de Administração e para a diretoria:

I - de representante do órgão regulador ao qual a empresa pública ou a sociedade de economia mista está sujeita, de Ministro de Estado, de Secretário de Estado, de Secretário Municipal, de titular de cargo, sem vínculo permanente com o serviço público, de natureza especial ou de direção e assessoramento superior na administração pública, de dirigente estatutário de partido político e de titular de mandato no Poder Legislativo de qualquer ente da federação, ainda que licenciados do cargo;

II - de pessoa que atuou, nos últimos 36 (trinta e seis) meses, como participante de estrutura decisória de partido político ou em trabalho vinculado a organização, estruturação e realização de campanha eleitoral;

III - de pessoa que exerça cargo em organização sindical;

IV - de pessoa que tenha firmado contrato ou parceria, como fornecedor ou comprador, demandante ou ofertante, de bens ou serviços de qualquer natureza, com a pessoa político-administrativa controladora da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou com a própria empresa ou sociedade em período inferior a 3 (três) anos antes da data de nomeação;

V - de pessoa que tenha ou possa ter qualquer forma de conflito de interesse com a pessoa político-administrativa controladora da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou com a própria empresa ou sociedade.

§ 3º A vedação prevista no inciso I do § 2º estende-se também aos parentes consanguíneos ou afins até o terceiro grau das pessoas nele mencionadas.

§ 4º Os administradores eleitos devem participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos sobre legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção), e demais temas relacionados às atividades da empresa

pública ou da sociedade de economia mista.

§ 5º Os requisitos previstos no inciso I do caput poderão ser dispensados no caso de indicação de empregado da empresa pública ou da sociedade de economia mista para cargo de administrador ou como membro de comitê, desde que atendidos os seguintes quesitos mínimos:

I - o empregado tenha ingressado na empresa pública ou na sociedade de economia mista por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos;

II - o empregado tenha mais de 10 (dez) anos de trabalho efetivo na empresa pública ou na sociedade de economia mista;

III - o empregado tenha ocupado cargo na gestão superior da empresa pública ou da sociedade de economia mista, comprovando sua capacidade para assumir as responsabilidades dos cargos de que trata o caput.

## Seção IV

### Do Conselho de Administração

Art. 18. Sem prejuízo das competências previstas no [art. 142 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976](#), e das demais atribuições previstas nesta Lei, compete ao Conselho de Administração:

I - discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes;

II - implementar e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos a que está exposta a empresa pública ou a sociedade de economia mista, inclusive os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude;

III - estabelecer política de porta-vozes visando a eliminar risco de contradição entre informações de diversas áreas e as dos executivos da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

IV - avaliar os diretores da empresa pública ou da sociedade de economia mista, nos termos do inciso III do art. 13, podendo contar com apoio metodológico e procedimental do comitê estatutário referido no art. 10.

Art. 19. É garantida a participação, no Conselho de Administração, de representante dos empregados e dos acionistas minoritários.

§ 1º As normas previstas na [Lei nº 12.353, de 28 de dezembro de 2010](#), aplicam-se à participação de empregados no Conselho de Administração da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias e controladas e das demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

§ 2º É assegurado aos acionistas minoritários o direito de eleger 1 (um) conselheiro, se maior número não lhes couber pelo processo de voto múltiplo previsto na [Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976](#).

Art. 20. É vedada a participação remunerada de membros da administração pública, direta ou indireta, em mais de 2 (dois) conselhos, de administração ou fiscal, de empresa pública, de sociedade de economia mista ou de suas subsidiárias.

Art. 21. (VETADO).

Parágrafo único. (VETADO).

## Seção V

### Do Membro Independente do Conselho de Administração

Art. 22. O Conselho de Administração deve ser composto, no mínimo, por 25% (vinte e cinco por cento) de membros independentes ou por pelo menos 1 (um), caso haja decisão pelo exercício da faculdade do voto múltiplo pelos acionistas minoritários, nos termos do [art. 141 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976](#).

§ 1º O conselheiro independente caracteriza-se por:

I - não ter qualquer vínculo com a empresa pública ou a sociedade de economia mista, exceto participação de capital;

II - não ser cônjuge ou parente consanguíneo ou afim, até o terceiro grau ou por adoção, de chefe do Poder Executivo, de Ministro de Estado, de Secretário de Estado ou Município ou de administrador da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

III - não ter mantido, nos últimos 3 (três) anos, vínculo de qualquer natureza com a empresa pública, a sociedade de economia mista ou seus controladores, que possa vir a comprometer sua independência;

IV - não ser ou não ter sido, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor da empresa pública, da sociedade de economia mista ou de sociedade controlada, coligada ou subsidiária da empresa pública ou da sociedade de economia mista, exceto se o vínculo for exclusivamente com instituições públicas de ensino ou pesquisa;

V - não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços ou produtos da empresa pública ou da sociedade de economia mista, de modo a implicar perda de independência;

VI - não ser funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços ou produtos à empresa pública ou à sociedade de economia mista, de modo a implicar perda de independência;

VII - não receber outra remuneração da empresa pública ou da sociedade de economia mista além daquela relativa ao cargo de conselheiro, à exceção de proventos em dinheiro oriundos de participação no capital.

§ 2º Quando, em decorrência da observância do percentual mencionado no caput, resultar número fracionário de conselheiros, proceder-se-á ao arredondamento para o número inteiro:

I - imediatamente superior, quando a fração for igual ou superior a 0,5 (cinco décimos);

II - imediatamente inferior, quando a fração for inferior a 0,5 (cinco décimos).

§ 3º Não serão consideradas, para o cômputo das vagas destinadas a membros independentes, aquelas ocupadas pelos conselheiros eleitos por empregados, nos termos do § 1º do art. 19.

§ 4º Serão consideradas, para o cômputo das vagas destinadas a membros independentes, aquelas ocupadas pelos conselheiros eleitos por acionistas minoritários, nos termos do § 2º do art. 19.

§ 5º (VETADO).

## **Seção VI**

### **Da Diretoria**

Art. 23. É condição para investidura em cargo de diretoria da empresa pública e da sociedade de economia mista a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, que deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, a quem incumbe fiscalizar seu cumprimento.

§ 1º Sem prejuízo do disposto no caput, a diretoria deverá apresentar, até a última reunião ordinária do Conselho de Administração do ano anterior, a quem compete sua aprovação:

I - plano de negócios para o exercício anual seguinte;

II - estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos.

§ 2º Compete ao Conselho de Administração, sob pena de seus integrantes responderem por omissão, promover anualmente análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, devendo publicar suas conclusões e informá-las ao Congresso Nacional, às Assembleias Legislativas, à Câmara Legislativa do Distrito Federal ou às Câmaras Municipais e aos respectivos tribunais de contas, quando houver.

§ 3º Excluem-se da obrigação de publicação a que se refere o § 2º as informações de natureza estratégica cuja divulgação possa ser comprovadamente prejudicial ao interesse da empresa pública ou da sociedade de economia mista.

## Seção VII

### Do Comitê de Auditoria Estatutário

Art. 24. A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão possuir em sua estrutura societária Comitê de Auditoria Estatutário como órgão auxiliar do Conselho de Administração, ao qual se reportará diretamente.

§ 1º Competirá ao Comitê de Auditoria Estatutário, sem prejuízo de outras competências previstas no estatuto da empresa pública ou da sociedade de economia mista:

I - opinar sobre a contratação e destituição de auditor independente;

II - supervisionar as atividades dos auditores independentes, avaliando sua independência, a qualidade dos serviços prestados e a adequação de tais serviços às necessidades da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

III - supervisionar as atividades desenvolvidas nas áreas de controle interno, de auditoria interna e de elaboração das demonstrações financeiras da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

IV - monitorar a qualidade e a integridade dos mecanismos de controle interno, das demonstrações financeiras e das informações e medições divulgadas pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista;

V - avaliar e monitorar exposições de risco da empresa pública ou da sociedade de economia mista, podendo requerer, entre outras, informações detalhadas sobre políticas e procedimentos referentes a:

a) remuneração da administração;

b) utilização de ativos da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

c) gastos incorridos em nome da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

VI - avaliar e monitorar, em conjunto com a administração e a área de auditoria interna, a adequação das transações com partes relacionadas;

VII - elaborar relatório anual com informações sobre as atividades, os resultados, as conclusões e as recomendações do Comitê de Auditoria Estatutário, registrando, se houver, as divergências significativas entre administração, auditoria independente e Comitê de Auditoria Estatutário em relação às demonstrações financeiras;

VIII - avaliar a razoabilidade dos parâmetros em que se fundamentam os cálculos atuariais, bem como o resultado atuarial dos planos de benefícios mantidos pelo fundo de pensão, quando a empresa pública ou a sociedade de economia mista for patrocinadora de entidade fechada de previdência complementar.

§ 2º O Comitê de Auditoria Estatutário deverá possuir meios para receber denúncias, inclusive sigilosas, internas e externas à empresa pública ou à sociedade de economia mista, em matérias relacionadas ao escopo de suas atividades.

§ 3º O Comitê de Auditoria Estatutário deverá se reunir quando necessário, no mínimo bimestralmente, de modo que as informações contábeis sejam sempre apreciadas antes de sua divulgação.

§ 4º A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão divulgar as atas das reuniões do Comitê de Auditoria Estatutário.

§ 5º Caso o Conselho de Administração considere que a divulgação da ata possa pôr em risco interesse legítimo da empresa pública ou da sociedade de economia mista, a empresa pública ou a sociedade de economia mista divulgará apenas o extrato das atas.

§ 6º A restrição prevista no § 5º não será oponível aos órgãos de controle, que terão total e irrestrito acesso ao conteúdo das atas do Comitê de Auditoria Estatutário, observada a transferência de sigilo.

§ 7º O Comitê de Auditoria Estatutário deverá possuir autonomia operacional e dotação orçamentária, anual ou por projeto, dentro de limites aprovados pelo Conselho de Administração, para conduzir ou determinar a realização de consultas, avaliações e investigações dentro do escopo de suas atividades, inclusive com a contratação e utilização de especialistas externos independentes.

Art. 25. O Comitê de Auditoria Estatutário será integrado por, no mínimo, 3 (três) e, no máximo, 5 (cinco) membros, em sua maioria independentes.

§ 1º São condições mínimas para integrar o Comitê de Auditoria Estatutário:

I - não ser ou ter sido, nos 12 (doze) meses anteriores à nomeação para o Comitê:

a) diretor, empregado ou membro do conselho fiscal da empresa pública ou sociedade de economia mista ou de sua controladora, controlada, coligada ou sociedade em controle comum, direta ou indireta;

b) responsável técnico, diretor, gerente, supervisor ou qualquer outro integrante com função de gerência de equipe envolvida nos trabalhos de auditoria na empresa pública ou sociedade de economia mista;

II - não ser cônjuge ou parente consanguíneo ou afim, até o segundo grau ou por adoção, das pessoas referidas no inciso I;

III - não receber qualquer outro tipo de remuneração da empresa pública ou sociedade de economia mista ou de sua controladora, controlada, coligada ou sociedade em controle comum, direta ou indireta, que não seja aquela relativa à função de integrante do Comitê de Auditoria Estatutário;

IV - não ser ou ter sido ocupante de cargo público efetivo, ainda que licenciado, ou de cargo em comissão da pessoa jurídica de direito público que exerça o controle acionário da empresa pública ou sociedade de economia mista, nos 12 (doze) meses anteriores à nomeação para o Comitê de Auditoria Estatutário.

§ 2º Ao menos 1 (um) dos membros do Comitê de Auditoria Estatutário deve ter reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária.

§ 3º O atendimento às previsões deste artigo deve ser comprovado por meio de documentação mantida na sede da empresa pública ou sociedade de economia mista pelo prazo mínimo de 5 (cinco) anos, contado a partir do último dia de mandato do membro do Comitê de Auditoria Estatutário.

## Seção VIII

### Do Conselho Fiscal

Art. 26. Além das normas previstas nesta Lei, aplicam-se aos membros do Conselho Fiscal da empresa pública e da sociedade de economia mista as disposições previstas na [Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976](#), relativas a seus poderes, deveres e responsabilidades, a requisitos e impedimentos para investidura e a remuneração, além de outras disposições estabelecidas na referida Lei.

§ 1º Podem ser membros do Conselho Fiscal pessoas naturais, residentes no País, com formação acadêmica compatível com o exercício da função e que tenham exercido, por prazo mínimo de 3 (três) anos, cargo de direção ou assessoramento na administração pública ou cargo de conselheiro fiscal ou administrador em empresa.

§ 2º O Conselho Fiscal contará com pelo menos 1 (um) membro indicado pelo ente controlador, que deverá ser servidor público com vínculo permanente com a administração pública.

## CAPÍTULO III

### DA FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA PÚBLICA E DA SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA

Art. 27. A empresa pública e a sociedade de economia mista terão a função social de realização do interesse coletivo ou de atendimento a imperativo da segurança nacional expressa no instrumento de autorização legal para a sua criação.

§ 1º A realização do interesse coletivo de que trata este artigo deverá ser orientada para o alcance do bem-estar econômico e para a alocação socialmente eficiente dos recursos geridos pela empresa pública e pela sociedade de economia mista, bem como para o seguinte:

I - ampliação economicamente sustentada do acesso de consumidores aos produtos e serviços da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

II - desenvolvimento ou emprego de tecnologia brasileira para produção e oferta de produtos e serviços da empresa pública ou da sociedade de economia mista, sempre de maneira economicamente justificada.

§ 2º A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão, nos termos da lei, adotar práticas de sustentabilidade ambiental e de responsabilidade social corporativa compatíveis com o mercado em que atuam.

§ 3º A empresa pública e a sociedade de economia mista poderão celebrar convênio ou contrato de patrocínio com pessoa física ou com pessoa jurídica para promoção de atividades culturais, sociais, esportivas, educacionais e de inovação tecnológica, desde que comprovadamente vinculadas ao fortalecimento de sua marca, observando-se, no que couber, as normas de licitação e contratos desta Lei.

## TÍTULO II

DISPOSIÇÕES APLICÁVEIS ÀS EMPRESAS PÚBLICAS, ÀS SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA E ÀS SUAS SUBSIDIÁRIAS QUE EXPLOREM ATIVIDADE ECONÔMICA DE PRODUÇÃO OU COMERCIALIZAÇÃO DE BENS OU DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, AINDA QUE A ATIVIDADE ECONÔMICA ESTEJA SUJEITA AO REGIME DE MONOPÓLIO DA UNIÃO OU SEJA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS.

### CAPÍTULO I

#### DAS LICITAÇÕES

##### Seção I

##### **Da Exigência de Licitação e dos Casos de Dispensa e de Inexigibilidade**

Art. 28. Os contratos com terceiros destinados à prestação de serviços às empresas públicas e às sociedades de economia mista, inclusive de engenharia e de publicidade, à aquisição e à locação de bens, à alienação de bens e ativos integrantes do respectivo patrimônio ou à execução de obras a serem integradas a esse patrimônio, bem como à implementação de ônus real sobre tais bens, serão precedidos de licitação nos termos desta Lei, ressalvadas as hipóteses previstas nos arts. 29 e 30.

§ 1º Aplicam-se às licitações das empresas públicas e das sociedades de economia mista as disposições constantes dos [arts. 42 a 49 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006](#).

§ 2º O convênio ou contrato de patrocínio celebrado com pessoas físicas ou jurídicas de que trata o § 3º do art. 27 observará, no que couber, as normas de licitação e contratos desta Lei.

§ 3º São as empresas públicas e as sociedades de economia mista dispensadas da observância dos dispositivos deste Capítulo nas seguintes situações:

I - comercialização, prestação ou execução, de forma direta, pelas empresas mencionadas no caput, de produtos, serviços ou obras especificamente relacionados com seus respectivos objetos sociais;

II - nos casos em que a escolha do parceiro esteja associada a suas características particulares, vinculada a oportunidades de negócio definidas e específicas, justificada a inviabilidade de procedimento competitivo.

§ 4º Consideram-se oportunidades de negócio a que se refere o inciso II do § 3º a formação e a extinção de parcerias e outras formas associativas, societárias ou contratuais, a aquisição e a alienação de participação em sociedades e outras formas associativas, societárias ou contratuais e as operações realizadas no âmbito do mercado de capitais, respeitada a regulação pelo respectivo órgão competente.

Art. 29. É dispensável a realização de licitação por empresas públicas e sociedades de economia mista:

I - para obras e serviços de engenharia de valor até R\$ 100.000,00 (cem mil reais), desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda a obras e serviços de mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente;

II - para outros serviços e compras de valor até R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizado de uma só vez;

III - quando não acudirem interessados à licitação anterior e essa, justificadamente, não puder ser repetida sem prejuízo para a empresa pública ou a sociedade de economia mista, bem como para suas respectivas subsidiárias, desde que mantidas as condições preestabelecidas;

IV - quando as propostas apresentadas consignarem preços manifestamente superiores aos praticados no mercado nacional ou incompatíveis com os fixados pelos órgãos oficiais competentes;



V - para a compra ou locação de imóvel destinado ao atendimento de suas finalidades precípuas, quando as necessidades de instalação e localização condicionarem a escolha do imóvel, desde que o preço seja compatível com o valor de mercado, segundo avaliação prévia;

VI - na contratação de remanescente de obra, de serviço ou de fornecimento, em consequência de rescisão contratual, desde que atendida a ordem de classificação da licitação anterior e aceitas as mesmas condições do contrato encerrado por rescisão ou distrato, inclusive quanto ao preço, devidamente corrigido;

VII - na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos;

VIII - para a aquisição de componentes ou peças de origem nacional ou estrangeira necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto ao fornecedor original desses equipamentos, quando tal condição de exclusividade for indispensável para a vigência da garantia;

IX - na contratação de associação de pessoas com deficiência física, sem fins lucrativos e de comprovada idoneidade, para a prestação de serviços ou fornecimento de mão de obra, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado;

X - na contratação de concessionário, permissionário ou autorizado para fornecimento ou suprimento de energia elétrica ou gás natural e de outras prestadoras de serviço público, segundo as normas da legislação específica, desde que o objeto do contrato tenha pertinência com o serviço público.

XI - nas contratações entre empresas públicas ou sociedades de economia mista e suas respectivas subsidiárias, para aquisição ou alienação de bens e prestação ou obtenção de serviços, desde que os preços sejam compatíveis com os praticados no mercado e que o objeto do contrato tenha relação com a atividade da contratada prevista em seu estatuto social;

XII - na contratação de coleta, processamento e comercialização de resíduos sólidos urbanos recicláveis ou reutilizáveis, em áreas com sistema de coleta seletiva de lixo, efetuados por associações ou cooperativas formadas exclusivamente por pessoas físicas de baixa renda que tenham como ocupação econômica a coleta de materiais recicláveis, com o uso de equipamentos compatíveis com as normas técnicas, ambientais e de saúde pública;

XIII - para o fornecimento de bens e serviços, produzidos ou prestados no País, que envolvam, cumulativamente, alta complexidade tecnológica e defesa nacional, mediante parecer de comissão especialmente designada pelo dirigente máximo da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

XIV - nas contratações visando ao cumprimento do disposto nos [arts. 3º, 4º, 5º e 20 da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004](#), observados os princípios gerais de contratação dela constantes;

XV - em situações de emergência, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contado da ocorrência da emergência, vedada a prorrogação dos respectivos contratos, observado o disposto no § 2º;

XVI - na transferência de bens a órgãos e entidades da administração pública, inclusive quando efetivada mediante permuta;

XVII - na doação de bens móveis para fins e usos de interesse social, após avaliação de sua oportunidade e conveniência socioeconômica relativamente à escolha de outra forma de alienação;

XVIII - na compra e venda de ações, de títulos de crédito e de dívida e de bens que produzam ou comercializem.

§ 1º Na hipótese de nenhum dos licitantes aceitar a contratação nos termos do inciso VI do caput, a empresa pública e a sociedade de economia mista poderão convocar os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para a celebração do contrato nas condições ofertadas por estes, desde que o respectivo valor seja igual ou inferior ao orçamento estimado para a contratação, inclusive quanto aos preços atualizados nos termos do instrumento convocatório.

§ 2º A contratação direta com base no inciso XV do caput não dispensará a responsabilização de quem, por ação ou omissão, tenha dado causa ao motivo ali descrito, inclusive no tocante ao disposto na [Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992](#).

§ 3º Os valores estabelecidos nos incisos I e II do caput podem ser alterados, para refletir a variação de custos, por deliberação do Conselho de Administração da empresa pública ou sociedade de economia mista, admitindo-se valores diferenciados para cada sociedade.

Art. 30. A contratação direta será feita quando houver inviabilidade de competição, em especial na hipótese de:

I - aquisição de materiais, equipamentos ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo;

II - contratação dos seguintes serviços técnicos especializados, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação:

- a) estudos técnicos, planejamentos e projetos básicos ou executivos;
- b) pareceres, perícias e avaliações em geral;
- c) assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias;
- d) fiscalização, supervisão ou gerenciamento de obras ou serviços;
- e) patrocínio ou defesa de causas judiciais ou administrativas;
- f) treinamento e aperfeiçoamento de pessoal;
- g) restauração de obras de arte e bens de valor histórico.

§ 1º Considera-se de notória especialização o profissional ou a empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiência, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica ou outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.

§ 2º Na hipótese do caput e em qualquer dos casos de dispensa, se comprovado, pelo órgão de controle externo, sobrepreço ou superfaturamento, respondem solidariamente pelo dano causado quem houver decidido pela contratação direta e o fornecedor ou o prestador de serviços.

§ 3º O processo de contratação direta será instruído, no que couber, com os seguintes elementos:

- I - caracterização da situação emergencial ou calamitosa que justifique a dispensa, quando for o caso;
- II - razão da escolha do fornecedor ou do executante;
- III - justificativa do preço.

## **Seção II**

### **Disposições de Caráter Geral sobre Licitações e Contratos**

Art. 31. As licitações realizadas e os contratos celebrados por empresas públicas e sociedades de economia mista destinam-se a assegurar a seleção da proposta mais vantajosa, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto, e a evitar operações em que se caracterize sobrepreço ou superfaturamento, devendo observar os princípios da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da eficiência, da probidade administrativa, da economicidade, do desenvolvimento nacional sustentável, da vinculação ao instrumento convocatório, da obtenção de competitividade e do julgamento objetivo.

§ 1º Para os fins do disposto no caput, considera-se que há:

I - sobrepreço quando os preços orçados para a licitação ou os preços contratados são expressivamente superiores aos preços referenciais de mercado, podendo referir-se ao valor unitário de um item, se a licitação ou a contratação for por preços unitários de serviço, ou ao valor global do objeto, se a licitação ou a contratação for por preço global ou por empreitada;

II - superfaturamento quando houver dano ao patrimônio da empresa pública ou da sociedade de economia mista caracterizado, por exemplo:

- a) pela medição de quantidades superiores às efetivamente executadas ou fornecidas;



b) pela deficiência na execução de obras e serviços de engenharia que resulte em diminuição da qualidade, da vida útil ou da segurança;

c) por alterações no orçamento de obras e de serviços de engenharia que causem o desequilíbrio econômico-financeiro do contrato em favor do contratado;

d) por outras alterações de cláusulas financeiras que gerem recebimentos contratuais antecipados, distorção do cronograma físico-financeiro, prorrogação injustificada do prazo contratual com custos adicionais para a empresa pública ou a sociedade de economia mista ou reajuste irregular de preços.

§ 2º O orçamento de referência do custo global de obras e serviços de engenharia deverá ser obtido a partir de custos unitários de insumos ou serviços menores ou iguais à mediana de seus correspondentes no Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil (Sinapi), no caso de construção civil em geral, ou no Sistema de Custos Referenciais de Obras (Sicro), no caso de obras e serviços rodoviários, devendo ser observadas as peculiaridades geográficas.

§ 3º No caso de inviabilidade da definição dos custos consoante o disposto no § 2º, a estimativa de custo global poderá ser apurada por meio da utilização de dados contidos em tabela de referência formalmente aprovada por órgãos ou entidades da administração pública federal, em publicações técnicas especializadas, em banco de dados e sistema específico instituído para o setor ou em pesquisa de mercado.

§ 4º A empresa pública e a sociedade de economia mista poderão adotar procedimento de manifestação de interesse privado para o recebimento de propostas e projetos de empreendimentos com vistas a atender necessidades previamente identificadas, cabendo a regulamentação a definição de suas regras específicas.

§ 5º Na hipótese a que se refere o § 4º, o autor ou financiador do projeto poderá participar da licitação para a execução do empreendimento, podendo ser ressarcido pelos custos aprovados pela empresa pública ou sociedade de economia mista caso não vença o certame, desde que seja promovida a cessão de direitos de que trata o art. 80.

Art. 32. Nas licitações e contratos de que trata esta Lei serão observadas as seguintes diretrizes:

I - padronização do objeto da contratação, dos instrumentos convocatórios e das minutas de contratos, de acordo com normas internas específicas;

II - busca da maior vantagem competitiva para a empresa pública ou sociedade de economia mista, considerando custos e benefícios, diretos e indiretos, de natureza econômica, social ou ambiental, inclusive os relativos à manutenção, ao desfazimento de bens e resíduos, ao índice de depreciação econômica e a outros fatores de igual relevância;

III - parcelamento do objeto, visando a ampliar a participação de licitantes, sem perda de economia de escala, e desde que não atinja valores inferiores aos limites estabelecidos no art. 29, incisos I e II;

IV - adoção preferencial da modalidade de licitação denominada pregão, instituída pela [Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002](#), para a aquisição de bens e serviços comuns, assim considerados aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado;

V - observação da política de integridade nas transações com partes interessadas.

§ 1º As licitações e os contratos disciplinados por esta Lei devem respeitar, especialmente, as normas relativas à:

I - disposição final ambientalmente adequada dos resíduos sólidos gerados pelas obras contratadas;

II - mitigação dos danos ambientais por meio de medidas condicionantes e de compensação ambiental, que serão definidas no procedimento de licenciamento ambiental;

III - utilização de produtos, equipamentos e serviços que, comprovadamente, reduzam o consumo de energia e de recursos naturais;

IV - avaliação de impactos de vizinhança, na forma da legislação urbanística;

V - proteção do patrimônio cultural, histórico, arqueológico e imaterial, inclusive por meio da avaliação do impacto direto ou indireto causado por investimentos realizados por empresas públicas e sociedades de economia mista;

VI - acessibilidade para pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida.

§ 2º A contratação a ser celebrada por empresa pública ou sociedade de economia mista da qual decorra impacto negativo sobre bens do patrimônio cultural, histórico, arqueológico e imaterial tombados dependerá de autorização da esfera de governo encarregada da proteção do respectivo patrimônio, devendo o impacto ser compensado por meio de medidas determinadas pelo dirigente máximo da empresa pública ou sociedade de economia mista, na forma da legislação aplicável.

§ 3º As licitações na modalidade de pregão, na forma eletrônica, deverão ser realizadas exclusivamente em portais de compras de acesso público na internet.

§ 4º Nas licitações com etapa de lances, a empresa pública ou sociedade de economia mista disponibilizará ferramentas eletrônicas para envio de lances pelos licitantes.

Art. 33. O objeto da licitação e do contrato dela decorrente será definido de forma sucinta e clara no instrumento convocatório.

Art. 34. O valor estimado do contrato a ser celebrado pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista será sigiloso, facultando-se à contratante, mediante justificação na fase de preparação prevista no inciso I do art. 51 desta Lei, conferir publicidade ao valor estimado do objeto da licitação, sem prejuízo da divulgação do detalhamento dos quantitativos e das demais informações necessárias para a elaboração das propostas.

§ 1º Na hipótese em que for adotado o critério de julgamento por maior desconto, a informação de que trata o caput deste artigo constará do instrumento convocatório.

§ 2º No caso de julgamento por melhor técnica, o valor do prêmio ou da remuneração será incluído no instrumento convocatório.

§ 3º A informação relativa ao valor estimado do objeto da licitação, ainda que tenha caráter sigiloso, será disponibilizada a órgãos de controle externo e interno, devendo a empresa pública ou a sociedade de economia mista registrar em documento formal sua disponibilização aos órgãos de controle, sempre que solicitado.

§ 4º (VETADO).

Art. 35. Observado o disposto no art. 34, o conteúdo da proposta, quando adotado o modo de disputa fechado e até sua abertura, os atos e os procedimentos praticados em decorrência desta Lei submetem-se à legislação que regula o acesso dos cidadãos às informações detidas pela administração pública, particularmente aos termos da [Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011](#).

Art. 36. A empresa pública e a sociedade de economia mista poderão promover a pré-qualificação de seus fornecedores ou produtos, nos termos do art. 64.

Art. 37. A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão informar os dados relativos às sanções por elas aplicadas aos contratados, nos termos definidos no art. 83, de forma a manter atualizado o cadastro de empresas inidôneas de que trata o [art. 23 da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013](#).

§ 1º O fornecedor incluído no cadastro referido no caput não poderá disputar licitação ou participar, direta ou indiretamente, da execução de contrato.

§ 2º Serão excluídos do cadastro referido no caput, a qualquer tempo, fornecedores que demonstrarem a superação dos motivos que deram causa à restrição contra eles promovida.

Art. 38. Estará impedida de participar de licitações e de ser contratada pela empresa pública ou sociedade de economia mista a empresa:

I - cujo administrador ou sócio detentor de mais de 5% (cinco por cento) do capital social seja diretor ou empregado da empresa pública ou sociedade de economia mista contratante;

II - suspensa pela empresa pública ou sociedade de economia mista;

III - declarada inidônea pela União, por Estado, pelo Distrito Federal ou pela unidade federativa a que está vinculada a empresa pública ou sociedade de economia mista, enquanto perdurarem os efeitos da sanção;

IV - constituída por sócio de empresa que estiver suspensa, impedida ou declarada inidônea;

V - cujo administrador seja sócio de empresa suspensa, impedida ou declarada inidônea;

VI - constituída por sócio que tenha sido sócio ou administrador de empresa suspensa, impedida ou declarada inidônea, no período dos fatos que deram ensejo à sanção;

VII - cujo administrador tenha sido sócio ou administrador de empresa suspensa, impedida ou declarada inidônea, no período dos fatos que deram ensejo à sanção;

VIII - que tiver, nos seus quadros de diretoria, pessoa que participou, em razão de vínculo de mesma natureza, de empresa declarada inidônea.

Parágrafo único. Aplica-se a vedação prevista no caput:

I - à contratação do próprio empregado ou dirigente, como pessoa física, bem como à participação dele em procedimentos licitatórios, na condição de licitante;

II - a quem tenha relação de parentesco, até o terceiro grau civil, com:

a) dirigente de empresa pública ou sociedade de economia mista;

b) empregado de empresa pública ou sociedade de economia mista cujas atribuições envolvam a atuação na área responsável pela licitação ou contratação;

c) autoridade do ente público a que a empresa pública ou sociedade de economia mista esteja vinculada.

III - cujo proprietário, mesmo na condição de sócio, tenha terminado seu prazo de gestão ou rompido seu vínculo com a respectiva empresa pública ou sociedade de economia mista promotora da licitação ou contratante há menos de 6 (seis) meses.

Art. 39. Os procedimentos licitatórios, a pré-qualificação e os contratos disciplinados por esta Lei serão divulgados em portal específico mantido pela empresa pública ou sociedade de economia mista na internet, devendo ser adotados os seguintes prazos mínimos para apresentação de propostas ou lances, contados a partir da divulgação do instrumento convocatório:

I - para aquisição de bens:

a) 5 (cinco) dias úteis, quando adotado como critério de julgamento o menor preço ou o maior desconto;

b) 10 (dez) dias úteis, nas demais hipóteses;

II - para contratação de obras e serviços:

a) 15 (quinze) dias úteis, quando adotado como critério de julgamento o menor preço ou o maior desconto;

b) 30 (trinta) dias úteis, nas demais hipóteses;

III - no mínimo 45 (quarenta e cinco) dias úteis para licitação em que se adote como critério de julgamento a melhor técnica ou a melhor combinação de técnica e preço, bem como para licitação em que haja contratação semi-integrada ou integrada.

Parágrafo único. As modificações promovidas no instrumento convocatório serão objeto de divulgação nos mesmos termos e prazos dos atos e procedimentos originais, exceto quando a alteração não afetar a preparação das propostas.

Art. 40. As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão publicar e manter atualizado regulamento interno de licitações e contratos, compatível com o disposto nesta Lei, especialmente quanto a:

I - glossário de expressões técnicas;

II - cadastro de fornecedores;

III - minutas-padrão de editais e contratos;

IV - procedimentos de licitação e contratação direta;

V - tramitação de recursos;

VI - formalização de contratos;

VII - gestão e fiscalização de contratos;

VIII - aplicação de penalidades;

IX - recebimento do objeto do contrato.

Art. 41. Aplicam-se às licitações e contratos regidos por esta Lei as normas de direito penal contidas nos [arts. 89 a 99 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993](#).

### Seção III

#### Das Normas Específicas para Obras e Serviços

Art. 42. Na licitação e na contratação de obras e serviços por empresas públicas e sociedades de economia mista, serão observadas as seguintes definições:

I - empreitada por preço unitário: contratação por preço certo de unidades determinadas;

II - empreitada por preço global: contratação por preço certo e total;

III - tarefa: contratação de mão de obra para pequenos trabalhos por preço certo, com ou sem fornecimento de material;

IV - empreitada integral: contratação de empreendimento em sua integralidade, com todas as etapas de obras, serviços e instalações necessárias, sob inteira responsabilidade da contratada até a sua entrega ao contratante em condições de entrada em operação, atendidos os requisitos técnicos e legais para sua utilização em condições de segurança estrutural e operacional e com as características adequadas às finalidades para as quais foi contratada;

V - contratação semi-integrada: contratação que envolve a elaboração e o desenvolvimento do projeto executivo, a execução de obras e serviços de engenharia, a montagem, a realização de testes, a pré-operação e as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto, de acordo com o estabelecido nos §§ 1º e 3º deste artigo;

VI - contratação integrada: contratação que envolve a elaboração e o desenvolvimento dos projetos básico e executivo, a execução de obras e serviços de engenharia, a montagem, a realização de testes, a pré-operação e as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto, de acordo com o estabelecido nos §§ 1º, 2º e 3º deste artigo;

VII - anteprojeto de engenharia: peça técnica com todos os elementos de contornos necessários e fundamentais à elaboração do projeto básico, devendo conter minimamente os seguintes elementos:

a) demonstração e justificativa do programa de necessidades, visão global dos investimentos e definições relacionadas ao nível de serviço desejado;

b) condições de solidez, segurança e durabilidade e prazo de entrega;

c) estética do projeto arquitetônico;

d) parâmetros de adequação ao interesse público, à economia na utilização, à facilidade na execução, aos impactos ambientais e à acessibilidade;

e) concepção da obra ou do serviço de engenharia;

f) projetos anteriores ou estudos preliminares que embasaram a concepção adotada;

g) levantamento topográfico e cadastral;

h) pareceres de sondagem;

i) memorial descritivo dos elementos da edificação, dos componentes construtivos e dos materiais de construção, de forma a estabelecer padrões mínimos para a contratação;

VIII - projeto básico: conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para, observado o disposto no § 3º, caracterizar a obra ou o serviço, ou o complexo de obras ou de serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegure a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

a) desenvolvimento da solução escolhida, de forma a fornecer visão global da obra e a identificar todos os seus elementos constitutivos com clareza;

b) soluções técnicas globais e localizadas, suficientemente detalhadas, de forma a minimizar a necessidade de reformulação ou de variantes durante as fases de elaboração do projeto executivo e de realização das obras e montagem;

c) identificação dos tipos de serviços a executar e de materiais e equipamentos a incorporar à obra, bem como suas especificações, de modo a assegurar os melhores resultados para o empreendimento, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;

d) informações que possibilitem o estudo e a dedução de métodos construtivos, instalações provisórias e condições organizacionais para a obra, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;

e) subsídios para montagem do plano de licitação e gestão da obra, compreendendo a sua programação, a estratégia de suprimentos, as normas de fiscalização e outros dados necessários em cada caso;

f) (VETADO);

IX - projeto executivo: conjunto dos elementos necessários e suficientes à execução completa da obra, de acordo com as normas técnicas pertinentes;

X - matriz de riscos: cláusula contratual definidora de riscos e responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação, contendo, no mínimo, as seguintes informações:

a) listagem de possíveis eventos supervenientes à assinatura do contrato, impactantes no equilíbrio econômico-financeiro da avença, e previsão de eventual necessidade de prorrogação de termo aditivo quando de sua ocorrência;

b) estabelecimento preciso das frações do objeto em que haverá liberdade das contratadas para inovar em soluções metodológicas ou tecnológicas, em obrigações de resultado, em termos de modificação das soluções previamente delineadas no anteprojeto ou no projeto básico da licitação;

c) estabelecimento preciso das frações do objeto em que não haverá liberdade das contratadas para inovar em soluções metodológicas ou tecnológicas, em obrigações de meio, devendo haver obrigação de identidade entre a execução e a solução pré-definida no anteprojeto ou no projeto básico da licitação.

§ 1º As contratações semi-integradas e integradas referidas, respectivamente, nos incisos V e VI do caput deste artigo restringir-se-ão a obras e serviços de engenharia e observarão os seguintes requisitos:

I - o instrumento convocatório deverá conter:

a) anteprojeto de engenharia, no caso de contratação integrada, com elementos técnicos que permitam a caracterização da obra ou do serviço e a elaboração e comparação, de forma isonômica, das propostas a serem ofertadas pelos particulares;

b) projeto básico, nos casos de empreitada por preço unitário, de empreitada por preço global, de empreitada integral e de contratação semi-integrada, nos termos definidos neste artigo;

c) documento técnico, com definição precisa das frações do empreendimento em que haverá liberdade de as contratadas inovarem em soluções metodológicas ou tecnológicas, seja em termos de modificação das soluções previamente delineadas no anteprojeto ou no projeto básico da licitação, seja em termos de detalhamento dos sistemas e procedimentos construtivos previstos nessas peças técnicas;

d) matriz de riscos;

II - o valor estimado do objeto a ser licitado será calculado com base em valores de mercado, em valores pagos pela administração pública em serviços e obras similares ou em avaliação do custo global da obra, aferido mediante orçamento sintético ou metodologia expedita ou paramétrica;

III - o critério de julgamento a ser adotado será o de menor preço ou de melhor combinação de técnica e preço, pontuando-se na avaliação técnica as vantagens e os benefícios que eventualmente forem oferecidos para cada produto ou solução;

IV - na contratação semi-integrada, o projeto básico poderá ser alterado, desde que demonstrada a superioridade das inovações em termos de redução de custos, de aumento da qualidade, de redução do prazo de execução e de facilidade de manutenção ou operação.

§ 2º No caso dos orçamentos das contratações integradas:

I - sempre que o anteprojeto da licitação, por seus elementos mínimos, assim o permitir, as estimativas de preço devem se basear em orçamento tão detalhado quanto possível, devendo a utilização de estimativas paramétricas e a avaliação aproximada baseada em outras obras similares ser realizadas somente nas frações do empreendimento não suficientemente detalhadas no anteprojeto da licitação, exigindo-se das contratadas, no mínimo, o mesmo nível de detalhamento em seus demonstrativos de formação de preços;

II - quando utilizada metodologia expedita ou paramétrica para abalizar o valor do empreendimento ou de fração dele, consideradas as disposições do inciso I, entre 2 (duas) ou mais técnicas estimativas possíveis, deve ser utilizada nas estimativas de preço-base a que viabilize a maior precisão orçamentária, exigindo-se das licitantes, no mínimo, o mesmo nível de detalhamento na motivação dos respectivos preços ofertados.

§ 3º Nas contratações integradas ou semi-integradas, os riscos decorrentes de fatos supervenientes à contratação associados à escolha da solução de projeto básico pela contratante deverão ser alocados como de sua responsabilidade na matriz de riscos.

§ 4º No caso de licitação de obras e serviços de engenharia, as empresas públicas e as sociedades de economia mista abrangidas por esta Lei deverão utilizar a contratação semi-integrada, prevista no inciso V do caput, cabendo a elas a elaboração ou a contratação do projeto básico antes da licitação de que trata este parágrafo, podendo ser utilizadas outras modalidades previstas nos incisos do caput deste artigo, desde que essa opção seja devidamente justificada.

§ 5º Para fins do previsto na parte final do § 4º, não será admitida, por parte da empresa pública ou da sociedade de economia mista, como justificativa para a adoção da modalidade de contratação integrada, a ausência de projeto básico.

Art. 43. Os contratos destinados à execução de obras e serviços de engenharia admitirão os seguintes regimes:

I - empreitada por preço unitário, nos casos em que os objetos, por sua natureza, possuam imprecisão inerente de quantitativos em seus itens orçamentários;

II - empreitada por preço global, quando for possível definir previamente no projeto básico, com boa margem de precisão, as quantidades dos serviços a serem posteriormente executados na fase contratual;

III - contratação por tarefa, em contratações de profissionais autônomos ou de pequenas empresas para realização de serviços técnicos comuns e de curta duração;

IV - empreitada integral, nos casos em que o contratante necessite receber o empreendimento, normalmente de alta complexidade, em condição de operação imediata;

V - contratação semi-integrada, quando for possível definir previamente no projeto básico as quantidades dos serviços a serem posteriormente executados na fase contratual, em obra ou serviço de engenharia que possa ser executado com diferentes metodologias ou tecnologias;

VI - contratação integrada, quando a obra ou o serviço de engenharia for de natureza predominantemente intelectual e de inovação tecnológica do objeto licitado ou puder ser executado com diferentes metodologias ou tecnologias de domínio restrito no mercado.

§ 1º Serão obrigatoriamente precedidas pela elaboração de projeto básico, disponível para exame de qualquer interessado, as licitações para a contratação de obras e serviços, com exceção daquelas em que for adotado o regime previsto no inciso VI do caput deste artigo.

§ 2º É vedada a execução, sem projeto executivo, de obras e serviços de engenharia.

Art. 44. É vedada a participação direta ou indireta nas licitações para obras e serviços de engenharia de que trata esta Lei:

I - de pessoa física ou jurídica que tenha elaborado o anteprojeto ou o projeto básico da licitação;

II - de pessoa jurídica que participar de consórcio responsável pela elaboração do anteprojeto ou do projeto básico da licitação;

III - de pessoa jurídica da qual o autor do anteprojeto ou do projeto básico da licitação seja administrador, controlador, gerente, responsável técnico, subcontratado ou sócio, neste último caso quando a participação superar



5% (cinco por cento) do capital votante.

§ 1º A elaboração do projeto executivo constituirá encargo do contratado, consoante preço previamente fixado pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista.

§ 2º É permitida a participação das pessoas jurídicas e da pessoa física de que tratam os incisos II e III do caput deste artigo em licitação ou em execução de contrato, como consultor ou técnico, nas funções de fiscalização, supervisão ou gerenciamento, exclusivamente a serviço da empresa pública e da sociedade de economia mista interessadas.

§ 3º Para fins do disposto no caput, considera-se participação indireta a existência de vínculos de natureza técnica, comercial, econômica, financeira ou trabalhista entre o autor do projeto básico, pessoa física ou jurídica, e o licitante ou responsável pelos serviços, fornecimentos e obras, incluindo-se os fornecimentos de bens e serviços a estes necessários.

§ 4º O disposto no § 3º deste artigo aplica-se a empregados incumbidos de levar a efeito atos e procedimentos realizados pela empresa pública e pela sociedade de economia mista no curso da licitação.

Art. 45. Na contratação de obras e serviços, inclusive de engenharia, poderá ser estabelecida remuneração variável vinculada ao desempenho do contratado, com base em metas, padrões de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos de entrega definidos no instrumento convocatório e no contrato.

Parágrafo único. A utilização da remuneração variável respeitará o limite orçamentário fixado pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista para a respectiva contratação.

Art. 46. Mediante justificativa expressa e desde que não implique perda de economia de escala, poderá ser celebrado mais de um contrato para executar serviço de mesma natureza quando o objeto da contratação puder ser executado de forma concorrente e simultânea por mais de um contratado.

§ 1º Na hipótese prevista no caput deste artigo, será mantido controle individualizado da execução do objeto contratual relativamente a cada um dos contratados.

§ 2º (VETADO).

## **Seção IV**

### **Das Normas Específicas para Aquisição de Bens**

Art. 47. A empresa pública e a sociedade de economia mista, na licitação para aquisição de bens, poderão:

I - indicar marca ou modelo, nas seguintes hipóteses:

- a) em decorrência da necessidade de padronização do objeto;
- b) quando determinada marca ou modelo comercializado por mais de um fornecedor constituir o único capaz de atender o objeto do contrato;
- c) quando for necessária, para compreensão do objeto, a identificação de determinada marca ou modelo apto a servir como referência, situação em que será obrigatório o acréscimo da expressão “ou similar ou de melhor qualidade”;

II - exigir amostra do bem no procedimento de pré-qualificação e na fase de julgamento das propostas ou de lances, desde que justificada a necessidade de sua apresentação;

III - solicitar a certificação da qualidade do produto ou do processo de fabricação, inclusive sob o aspecto ambiental, por instituição previamente credenciada.

Parágrafo único. O edital poderá exigir, como condição de aceitabilidade da proposta, a adequação às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) ou a certificação da qualidade do produto por instituição credenciada pelo Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Sinmetro).

Art. 48. Será dada publicidade, com periodicidade mínima semestral, em sítio eletrônico oficial na internet de acesso irrestrito, à relação das aquisições de bens efetivadas pelas empresas públicas e pelas sociedades de economia mista, compreendidas as seguintes informações:

I - identificação do bem comprado, de seu preço unitário e da quantidade adquirida;

II - nome do fornecedor;

III - valor total de cada aquisição.

## **Seção V**

### **Das Normas Específicas para Alienação de Bens**

Art. 49. A alienação de bens por empresas públicas e por sociedades de economia mista será precedida de:

I - avaliação formal do bem contemplado, ressalvadas as hipóteses previstas nos incisos XVI a XVIII do art. 29;

II - licitação, ressalvado o previsto no § 3º do art. 28.

Art. 50. Estendem-se à atribuição de ônus real a bens integrantes do acervo patrimonial de empresas públicas e de sociedades de economia mista as normas desta Lei aplicáveis à sua alienação, inclusive em relação às hipóteses de dispensa e de inexigibilidade de licitação.

## **Seção VI**

### **Do Procedimento de Licitação**

Art. 51. As licitações de que trata esta Lei observarão a seguinte sequência de fases:

I - preparação;

II - divulgação;

III - apresentação de lances ou propostas, conforme o modo de disputa adotado;

IV - julgamento;

V - verificação de efetividade dos lances ou propostas;

VI - negociação;

VII - habilitação;

VIII - interposição de recursos;

IX - adjudicação do objeto;

X - homologação do resultado ou revogação do procedimento.

§ 1º A fase de que trata o inciso VII do caput poderá, excepcionalmente, anteceder as referidas nos incisos III a VI do caput, desde que expressamente previsto no instrumento convocatório.

§ 2º Os atos e procedimentos decorrentes das fases enumeradas no caput praticados por empresas públicas, por sociedades de economia mista e por licitantes serão efetivados preferencialmente por meio eletrônico, nos termos definidos pelo instrumento convocatório, devendo os avisos contendo os resumos dos editais das licitações e contratos abrangidos por esta Lei ser previamente publicados no Diário Oficial da União, do Estado ou do Município e na internet.

Art. 52. Poderão ser adotados os modos de disputa aberto ou fechado, ou, quando o objeto da licitação puder ser parcelado, a combinação de ambos, observado o disposto no inciso III do art. 32 desta Lei.

§ 1º No modo de disputa aberto, os licitantes apresentarão lances públicos e sucessivos, crescentes ou decrescentes, conforme o critério de julgamento adotado.

§ 2º No modo de disputa fechado, as propostas apresentadas pelos licitantes serão sigilosas até a data e a hora designadas para que sejam divulgadas.

Art. 53. Quando for adotado o modo de disputa aberto, poderão ser admitidos:

I - a apresentação de lances intermediários;



II - o reinício da disputa aberta, após a definição do melhor lance, para definição das demais colocações, quando existir diferença de pelo menos 10% (dez por cento) entre o melhor lance e o subsequente.

Parágrafo único. Consideram-se intermediários os lances:

I - iguais ou inferiores ao maior já ofertado, quando adotado o julgamento pelo critério da maior oferta;

II - iguais ou superiores ao menor já ofertado, quando adotados os demais critérios de julgamento.

Art. 54. Poderão ser utilizados os seguintes critérios de julgamento:

I - menor preço;

II - maior desconto;

III - melhor combinação de técnica e preço;

IV - melhor técnica;

V - melhor conteúdo artístico;

VI - maior oferta de preço;

VII - maior retorno econômico;

VIII - melhor destinação de bens alienados.

§ 1º Os critérios de julgamento serão expressamente identificados no instrumento convocatório e poderão ser combinados na hipótese de parcelamento do objeto, observado o disposto no inciso III do art. 32.

§ 2º Na hipótese de adoção dos critérios referidos nos incisos III, IV, V e VII do caput deste artigo, o julgamento das propostas será efetivado mediante o emprego de parâmetros específicos, definidos no instrumento convocatório, destinados a limitar a subjetividade do julgamento.

§ 3º Para efeito de julgamento, não serão consideradas vantagens não previstas no instrumento convocatório.

§ 4º O critério previsto no inciso II do caput:

I - terá como referência o preço global fixado no instrumento convocatório, estendendo-se o desconto oferecido nas propostas ou lances vencedores a eventuais termos aditivos;

II - no caso de obras e serviços de engenharia, o desconto incidirá de forma linear sobre a totalidade dos itens constantes do orçamento estimado, que deverá obrigatoriamente integrar o instrumento convocatório.

§ 5º Quando for utilizado o critério referido no inciso III do caput, a avaliação das propostas técnicas e de preço considerará o percentual de ponderação mais relevante, limitado a 70% (setenta por cento).

§ 6º Quando for utilizado o critério referido no inciso VII do caput, os lances ou propostas terão o objetivo de proporcionar economia à empresa pública ou à sociedade de economia mista, por meio da redução de suas despesas correntes, remunerando-se o licitante vencedor com base em percentual da economia de recursos gerada.

§ 7º Na implementação do critério previsto no inciso VIII do caput deste artigo, será obrigatoriamente considerada, nos termos do respectivo instrumento convocatório, a repercussão, no meio social, da finalidade para cujo atendimento o bem será utilizado pelo adquirente.

§ 8º O descumprimento da finalidade a que se refere o § 7º deste artigo resultará na imediata restituição do bem alcançado ao acervo patrimonial da empresa pública ou da sociedade de economia mista, vedado, nessa hipótese, o pagamento de indenização em favor do adquirente.

Art. 55. Em caso de empate entre 2 (duas) propostas, serão utilizados, na ordem em que se encontram enumerados, os seguintes critérios de desempate:

I - disputa final, em que os licitantes empatados poderão apresentar nova proposta fechada, em ato contínuo ao encerramento da etapa de julgamento;

II - avaliação do desempenho contratual prévio dos licitantes, desde que exista sistema objetivo de avaliação instituído;

III - os critérios estabelecidos no [art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991](#), e no [§ 2º do art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993](#);

IV - sorteio.

Art. 56. Efetuado o julgamento dos lances ou propostas, será promovida a verificação de sua efetividade, promovendo-se a desclassificação daqueles que:

I - contenham vícios insanáveis;

II - descumpram especificações técnicas constantes do instrumento convocatório;

III - apresentem preços manifestamente inexequíveis;

IV - se encontrem acima do orçamento estimado para a contratação de que trata o § 1º do art. 57, ressalvada a hipótese prevista no caput do art. 34 desta Lei;

V - não tenham sua exequibilidade demonstrada, quando exigido pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista;

VI - apresentem desconformidade com outras exigências do instrumento convocatório, salvo se for possível a acomodação a seus termos antes da adjudicação do objeto e sem que se prejudique a atribuição de tratamento isonômico entre os licitantes.

§ 1º A verificação da efetividade dos lances ou propostas poderá ser feita exclusivamente em relação aos lances e propostas mais bem classificados.

§ 2º A empresa pública e a sociedade de economia mista poderão realizar diligências para aferir a exequibilidade das propostas ou exigir dos licitantes que ela seja demonstrada, na forma do inciso V do caput.

§ 3º Nas licitações de obras e serviços de engenharia, consideram-se inexequíveis as propostas com valores globais inferiores a 70% (setenta por cento) do menor dos seguintes valores:

I - média aritmética dos valores das propostas superiores a 50% (cinquenta por cento) do valor do orçamento estimado pela empresa pública ou sociedade de economia mista; ou

II - valor do orçamento estimado pela empresa pública ou sociedade de economia mista.

§ 4º Para os demais objetos, para efeito de avaliação da exequibilidade ou de sobrepreço, deverão ser estabelecidos critérios de aceitabilidade de preços que considerem o preço global, os quantitativos e os preços unitários, assim definidos no instrumento convocatório.

Art. 57. Confirmada a efetividade do lance ou proposta que obteve a primeira colocação na etapa de julgamento, ou que passe a ocupar essa posição em decorrência da desclassificação de outra que tenha obtido colocação superior, a empresa pública e a sociedade de economia mista deverão negociar condições mais vantajosas com quem o apresentou.

§ 1º A negociação deverá ser feita com os demais licitantes, segundo a ordem inicialmente estabelecida, quando o preço do primeiro colocado, mesmo após a negociação, permanecer acima do orçamento estimado.

§ 2º (VETADO).

§ 3º Se depois de adotada a providência referida no § 1º deste artigo não for obtido valor igual ou inferior ao orçamento estimado para a contratação, será revogada a licitação.

Art. 58. A habilitação será apreciada exclusivamente a partir dos seguintes parâmetros:

I - exigência da apresentação de documentos aptos a comprovar a possibilidade da aquisição de direitos e da contração de obrigações por parte do licitante;

II - qualificação técnica, restrita a parcelas do objeto técnica ou economicamente relevantes, de acordo com parâmetros estabelecidos de forma expressa no instrumento convocatório;

III - capacidade econômica e financeira;

IV - recolhimento de quantia a título de adiantamento, tratando-se de licitações em que se utilize como critério de julgamento a maior oferta de preço.

§ 1º Quando o critério de julgamento utilizado for a maior oferta de preço, os requisitos de qualificação técnica e de capacidade econômica e financeira poderão ser dispensados.

§ 2º Na hipótese do § 1º, reverterá a favor da empresa pública ou da sociedade de economia mista o valor de quantia eventualmente exigida no instrumento convocatório a título de adiantamento, caso o licitante não efetue o restante do pagamento devido no prazo para tanto estipulado.

Art. 59. Salvo no caso de inversão de fases, o procedimento licitatório terá fase recursal única.

§ 1º Os recursos serão apresentados no prazo de 5 (cinco) dias úteis após a habilitação e contemplarão, além dos atos praticados nessa fase, aqueles praticados em decorrência do disposto nos incisos IV e V do caput do art. 51 desta Lei.

§ 2º Na hipótese de inversão de fases, o prazo referido no § 1º será aberto após a habilitação e após o encerramento da fase prevista no inciso V do caput do art. 51, abrangendo o segundo prazo também atos decorrentes da fase referida no inciso IV do caput do art. 51 desta Lei.

Art. 60. A homologação do resultado implica a constituição de direito relativo à celebração do contrato em favor do licitante vencedor.

Art. 61. A empresa pública e a sociedade de economia mista não poderão celebrar contrato com preterição da ordem de classificação das propostas ou com terceiros estranhos à licitação.

Art. 62. Além das hipóteses previstas no § 3º do art. 57 desta Lei e no inciso II do § 2º do art. 75 desta Lei, quem dispuser de competência para homologação do resultado poderá revogar a licitação por razões de interesse público decorrentes de fato superveniente que constitua óbice manifesto e incontornável, ou anulá-la por ilegalidade, de ofício ou por provocação de terceiros, salvo quando for viável a convalidação do ato ou do procedimento viciado.

§ 1º A anulação da licitação por motivo de ilegalidade não gera obrigação de indenizar, observado o disposto no § 2º deste artigo.

§ 2º A nulidade da licitação induz à do contrato.

§ 3º Depois de iniciada a fase de apresentação de lances ou propostas, referida no inciso III do caput do art. 51 desta Lei, a revogação ou a anulação da licitação somente será efetivada depois de se conceder aos licitantes que manifestem interesse em contestar o respectivo ato prazo apto a lhes assegurar o exercício do direito ao contraditório e à ampla defesa.

§ 4º O disposto no caput e nos §§ 1º e 2º deste artigo aplica-se, no que couber, aos atos por meio dos quais se determine a contratação direta.

## **Seção VII**

### **Dos Procedimentos Auxiliares das Licitações**

Art. 63. São procedimentos auxiliares das licitações regidas por esta Lei:

- I - pré-qualificação permanente;
- II - cadastramento;
- III - sistema de registro de preços;
- IV - catálogo eletrônico de padronização.

Parágrafo único. Os procedimentos de que trata o caput deste artigo obedecerão a critérios claros e objetivos definidos em regulamento.

Art. 64. Considera-se pré-qualificação permanente o procedimento anterior à licitação destinado a identificar:

- I - fornecedores que reúnam condições de habilitação exigidas para o fornecimento de bem ou a execução de serviço ou obra nos prazos, locais e condições previamente estabelecidos;
- II - bens que atendam às exigências técnicas e de qualidade da administração pública.

§ 1º O procedimento de pré-qualificação será público e permanentemente aberto à inscrição de qualquer interessado.

§ 2º A empresa pública e a sociedade de economia mista poderão restringir a participação em suas licitações a fornecedores ou produtos pré-qualificados, nas condições estabelecidas em regulamento.

§ 3º A pré-qualificação poderá ser efetuada nos grupos ou segmentos, segundo as especialidades dos fornecedores.

§ 4º A pré-qualificação poderá ser parcial ou total, contendo alguns ou todos os requisitos de habilitação ou técnicos necessários à contratação, assegurada, em qualquer hipótese, a igualdade de condições entre os concorrentes.

§ 5º A pré-qualificação terá validade de 1 (um) ano, no máximo, podendo ser atualizada a qualquer tempo.

§ 6º Na pré-qualificação aberta de produtos, poderá ser exigida a comprovação de qualidade.

§ 7º É obrigatória a divulgação dos produtos e dos interessados que forem pré-qualificados.

Art. 65. Os registros cadastrais poderão ser mantidos para efeito de habilitação dos inscritos em procedimentos licitatórios e serão válidos por 1 (um) ano, no máximo, podendo ser atualizados a qualquer tempo.

§ 1º Os registros cadastrais serão amplamente divulgados e ficarão permanentemente abertos para a inscrição de interessados.

§ 2º Os inscritos serão admitidos segundo requisitos previstos em regulamento.

§ 3º A atuação do licitante no cumprimento de obrigações assumidas será anotada no respectivo registro cadastral.

§ 4º A qualquer tempo poderá ser alterado, suspenso ou cancelado o registro do inscrito que deixar de satisfazer as exigências estabelecidas para habilitação ou para admissão cadastral.

Art. 66. O Sistema de Registro de Preços especificamente destinado às licitações de que trata esta Lei reger-se-á pelo disposto em decreto do Poder Executivo e pelas seguintes disposições:

§ 1º Poderá aderir ao sistema referido no caput qualquer órgão ou entidade responsável pela execução das atividades contempladas no art. 1º desta Lei.

§ 2º O registro de preços observará, entre outras, as seguintes condições:

I - efetivação prévia de ampla pesquisa de mercado;

II - seleção de acordo com os procedimentos previstos em regulamento;

III - desenvolvimento obrigatório de rotina de controle e atualização periódicos dos preços registrados;

IV - definição da validade do registro;

V - inclusão, na respectiva ata, do registro dos licitantes que aceitarem cotar os bens ou serviços com preços iguais ao do licitante vencedor na sequência da classificação do certame, assim como dos licitantes que mantiverem suas propostas originais.

§ 3º A existência de preços registrados não obriga a administração pública a firmar os contratos que deles poderão advir, sendo facultada a realização de licitação específica, assegurada ao licitante registrado preferência em igualdade de condições.

Art. 67. O catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras consiste em sistema informatizado, de gerenciamento centralizado, destinado a permitir a padronização dos itens a serem adquiridos pela empresa pública ou sociedade de economia mista que estarão disponíveis para a realização de licitação.

Parágrafo único. O catálogo referido no caput poderá ser utilizado em licitações cujo critério de julgamento seja o menor preço ou o maior desconto e conterà toda a documentação e todos os procedimentos da fase interna da licitação, assim como as especificações dos respectivos objetos, conforme disposto em regulamento.

## CAPÍTULO II

## DOS CONTRATOS

### Seção I

#### Da Formalização dos Contratos

Art. 68. Os contratos de que trata esta Lei regulam-se pelas suas cláusulas, pelo disposto nesta Lei e pelos preceitos de direito privado.

Art. 69. São cláusulas necessárias nos contratos disciplinados por esta Lei:

I - o objeto e seus elementos característicos;

II - o regime de execução ou a forma de fornecimento;

III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, a data-base e a periodicidade do reajustamento de preços e os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;

IV - os prazos de início de cada etapa de execução, de conclusão, de entrega, de observação, quando for o caso, e de recebimento;

V - as garantias oferecidas para assegurar a plena execução do objeto contratual, quando exigidas, observado o disposto no art. 68;

VI - os direitos e as responsabilidades das partes, as tipificações das infrações e as respectivas penalidades e valores das multas;

VII - os casos de rescisão do contrato e os mecanismos para alteração de seus termos;

VIII - a vinculação ao instrumento convocatório da respectiva licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, bem como ao lance ou proposta do licitante vencedor;

IX - a obrigação do contratado de manter, durante a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, as condições de habilitação e qualificação exigidas no curso do procedimento licitatório;

X - matriz de riscos.

§ 1º (VETADO).

§ 2º Nos contratos decorrentes de licitações de obras ou serviços de engenharia em que tenha sido adotado o modo de disputa aberto, o contratado deverá reelaborar e apresentar à empresa pública ou à sociedade de economia mista e às suas respectivas subsidiárias, por meio eletrônico, as planilhas com indicação dos quantitativos e dos custos unitários, bem como do detalhamento das Bonificações e Despesas Indiretas (BDI) e dos Encargos Sociais (ES), com os respectivos valores adequados ao lance vencedor, para fins do disposto no inciso III do caput deste artigo.

Art. 70. Poderá ser exigida prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e compras.

§ 1º Caberá ao contratado optar por uma das seguintes modalidades de garantia:

I - caução em dinheiro;

II - seguro-garantia;

III - fiança bancária.

§ 2º A garantia a que se refere o caput não excederá a 5% (cinco por cento) do valor do contrato e terá seu valor atualizado nas mesmas condições nele estabelecidas, ressalvado o previsto no § 3º deste artigo.

§ 3º Para obras, serviços e fornecimentos de grande vulto envolvendo complexidade técnica e riscos financeiros elevados, o limite de garantia previsto no § 2º poderá ser elevado para até 10% (dez por cento) do valor do contrato.

§ 4º A garantia prestada pelo contratado será liberada ou restituída após a execução do contrato, devendo ser

atualizada monetariamente na hipótese do inciso I do § 1º deste artigo.

Art. 71. A duração dos contratos regidos por esta Lei não excederá a 5 (cinco) anos, contados a partir de sua celebração, exceto:

I - para projetos contemplados no plano de negócios e investimentos da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

II - nos casos em que a pactuação por prazo superior a 5 (cinco) anos seja prática rotineira de mercado e a imposição desse prazo inviabilize ou onere excessivamente a realização do negócio.

Parágrafo único. É vedado o contrato por prazo indeterminado.

Art. 72. Os contratos regidos por esta Lei somente poderão ser alterados por acordo entre as partes, vedando-se ajuste que resulte em violação da obrigação de licitar.

Art. 73. A redução a termo do contrato poderá ser dispensada no caso de pequenas despesas de pronta entrega e pagamento das quais não resultem obrigações futuras por parte da empresa pública ou da sociedade de economia mista.

Parágrafo único. O disposto no caput não prejudicará o registro contábil exaustivo dos valores despendidos e a exigência de recibo por parte dos respectivos destinatários.

Art. 74. É permitido a qualquer interessado o conhecimento dos termos do contrato e a obtenção de cópia autenticada de seu inteiro teor ou de qualquer de suas partes, admitida a exigência de ressarcimento dos custos, nos termos previstos na [Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011](#).

Art. 75. A empresa pública e a sociedade de economia mista convocarão o licitante vencedor ou o destinatário de contratação com dispensa ou inexigibilidade de licitação para assinar o termo de contrato, observados o prazo e as condições estabelecidos, sob pena de decadência do direito à contratação.

§ 1º O prazo de convocação poderá ser prorrogado 1 (uma) vez, por igual período.

§ 2º É facultado à empresa pública ou à sociedade de economia mista, quando o convocado não assinar o termo de contrato no prazo e nas condições estabelecidos:

I - convocar os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para fazê-lo em igual prazo e nas mesmas condições propostas pelo primeiro classificado, inclusive quanto aos preços atualizados em conformidade com o instrumento convocatório;

II - revogar a licitação.

Art. 76. O contratado é obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados, e responderá por danos causados diretamente a terceiros ou à empresa pública ou sociedade de economia mista, independentemente da comprovação de sua culpa ou dolo na execução do contrato.

Art. 77. O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.

§ 1º A inadimplência do contratado quanto aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais não transfere à empresa pública ou à sociedade de economia mista a responsabilidade por seu pagamento, nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações, inclusive perante o Registro de Imóveis.

§ 2º (VETADO).

Art. 78. O contratado, na execução do contrato, sem prejuízo das responsabilidades contratuais e legais, poderá subcontratar partes da obra, serviço ou fornecimento, até o limite admitido, em cada caso, pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista, conforme previsto no edital do certame.

§ 1º A empresa subcontratada deverá atender, em relação ao objeto da subcontratação, as exigências de qualificação técnica impostas ao licitante vencedor.

§ 2º É vedada a subcontratação de empresa ou consórcio que tenha participado:

I - do procedimento licitatório do qual se originou a contratação;



II - direta ou indiretamente, da elaboração de projeto básico ou executivo.

§ 3º As empresas de prestação de serviços técnicos especializados deverão garantir que os integrantes de seu corpo técnico executem pessoal e diretamente as obrigações a eles imputadas, quando a respectiva relação for apresentada em procedimento licitatório ou em contratação direta.

Art. 79. Na hipótese do § 6º do art. 54, quando não for gerada a economia prevista no lance ou proposta, a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida será descontada da remuneração do contratado.

Parágrafo único. Se a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida for superior à remuneração do contratado, será aplicada a sanção prevista no contrato, nos termos do inciso VI do caput do art. 69 desta Lei.

Art. 80. Os direitos patrimoniais e autorais de projetos ou serviços técnicos especializados desenvolvidos por profissionais autônomos ou por empresas contratadas passam a ser propriedade da empresa pública ou sociedade de economia mista que os tenha contratado, sem prejuízo da preservação da identificação dos respectivos autores e da responsabilidade técnica a eles atribuída.

## **Seção II**

### **Da Alteração dos Contratos**

Art. 81. Os contratos celebrados nos regimes previstos nos incisos I a V do art. 43 contarão com cláusula que estabeleça a possibilidade de alteração, por acordo entre as partes, nos seguintes casos:

I - quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos;

II - quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos por esta Lei;

III - quando conveniente a substituição da garantia de execução;

IV - quando necessária a modificação do regime de execução da obra ou serviço, bem como do modo de fornecimento, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários;

V - quando necessária a modificação da forma de pagamento, por imposição de circunstâncias supervenientes, mantido o valor inicial atualizado, vedada a antecipação do pagamento, com relação ao cronograma financeiro fixado, sem a correspondente contraprestação de fornecimento de bens ou execução de obra ou serviço;

VI - para restabelecer a relação que as partes pactuaram inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da administração para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento, objetivando a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, na hipótese de sobrevirem fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado, ou, ainda, em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurando álea econômica extraordinária e extracontratual.

§ 1º O contratado poderá aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato, e, no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento, até o limite de 50% (cinquenta por cento) para os seus acréscimos.

§ 2º Nenhum acréscimo ou supressão poderá exceder os limites estabelecidos no § 1º, salvo as supressões resultantes de acordo celebrado entre os contratantes.

§ 3º Se no contrato não houverem sido contemplados preços unitários para obras ou serviços, esses serão fixados mediante acordo entre as partes, respeitados os limites estabelecidos no § 1º.

§ 4º No caso de supressão de obras, bens ou serviços, se o contratado já houver adquirido os materiais e posto no local dos trabalhos, esses materiais deverão ser pagos pela empresa pública ou sociedade de economia mista pelos custos de aquisição regularmente comprovados e monetariamente corrigidos, podendo caber indenização por outros danos eventualmente decorrentes da supressão, desde que regularmente comprovados.

§ 5º A criação, a alteração ou a extinção de quaisquer tributos ou encargos legais, bem como a superveniência de disposições legais, quando ocorridas após a data da apresentação da proposta, com comprovada repercussão nos preços contratados, implicarão a revisão destes para mais ou para menos, conforme o caso.

§ 6º Em havendo alteração do contrato que aumente os encargos do contratado, a empresa pública ou a sociedade de economia mista deverá restabelecer, por aditamento, o equilíbrio econômico-financeiro inicial.

§ 7º A variação do valor contratual para fazer face ao reajuste de preços previsto no próprio contrato e as atualizações, compensações ou penalizações financeiras decorrentes das condições de pagamento nele previstas, bem como o empenho de dotações orçamentárias suplementares até o limite do seu valor corrigido, não caracterizam alteração do contrato e podem ser registrados por simples apostila, dispensada a celebração de aditamento.

§ 8º É vedada a celebração de aditivos decorrentes de eventos supervenientes alocados, na matriz de riscos, como de responsabilidade da contratada.

### **Seção III**

#### **Das Sanções Administrativas**

Art. 82. Os contratos devem conter cláusulas com sanções administrativas a serem aplicadas em decorrência de atraso injustificado na execução do contrato, sujeitando o contratado a multa de mora, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato.

§ 1º A multa a que alude este artigo não impede que a empresa pública ou a sociedade de economia mista rescinda o contrato e aplique as outras sanções previstas nesta Lei.

§ 2º A multa, aplicada após regular processo administrativo, será descontada da garantia do respectivo contratado.

§ 3º Se a multa for de valor superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, a qual será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista ou, ainda, quando for o caso, cobrada judicialmente.

Art. 83. Pela inexecução total ou parcial do contrato a empresa pública ou a sociedade de economia mista poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:

I - advertência;

II - multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;

III - suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a entidade sancionadora, por prazo não superior a 2 (dois) anos.

§ 1º Se a multa aplicada for superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, que será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista ou cobrada judicialmente.

§ 2º As sanções previstas nos incisos I e III do caput poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, devendo a defesa prévia do interessado, no respectivo processo, ser apresentada no prazo de 10 (dez) dias úteis.

Art. 84. As sanções previstas no inciso III do art. 83 poderão também ser aplicadas às empresas ou aos profissionais que, em razão dos contratos regidos por esta Lei:

I - tenham sofrido condenação definitiva por praticarem, por meios dolosos, fraude fiscal no recolhimento de quaisquer tributos;

II - tenham praticado atos ilícitos visando a frustrar os objetivos da licitação;

III - demonstrem não possuir idoneidade para contratar com a empresa pública ou a sociedade de economia mista em virtude de atos ilícitos praticados.

### **CAPÍTULO III**

#### **DA FISCALIZAÇÃO PELO ESTADO E PELA SOCIEDADE**

Art. 85. Os órgãos de controle externo e interno das 3 (três) esferas de governo fiscalizarão as empresas públicas e as sociedades de economia mista a elas relacionadas, inclusive aquelas domiciliadas no exterior, quanto à legitimidade, à economicidade e à eficácia da aplicação de seus recursos, sob o ponto de vista contábil, financeiro,



operacional e patrimonial.

§ 1º Para a realização da atividade fiscalizatória de que trata o caput, os órgãos de controle deverão ter acesso irrestrito aos documentos e às informações necessários à realização dos trabalhos, inclusive aqueles classificados como sigilosos pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista, nos termos da [Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011](#).

§ 2º O grau de confidencialidade será atribuído pelas empresas públicas e sociedades de economia mista no ato de entrega dos documentos e informações solicitados, tornando-se o órgão de controle com o qual foi compartilhada a informação sigilosa corresponsável pela manutenção do seu sigilo.

§ 3º Os atos de fiscalização e controle dispostos neste Capítulo aplicar-se-ão, também, às empresas públicas e às sociedades de economia mista de caráter e constituição transnacional no que se refere aos atos de gestão e aplicação do capital nacional, independentemente de estarem incluídos ou não em seus respectivos atos e acordos constitutivos.

Art. 86. As informações das empresas públicas e das sociedades de economia mista relativas a licitações e contratos, inclusive aqueles referentes a bases de preços, constarão de bancos de dados eletrônicos atualizados e com acesso em tempo real aos órgãos de controle competentes.

§ 1º As demonstrações contábeis auditadas da empresa pública e da sociedade de economia mista serão disponibilizadas no sítio eletrônico da empresa ou da sociedade na internet, inclusive em formato eletrônico editável.

§ 2º As atas e demais expedientes oriundos de reuniões, ordinárias ou extraordinárias, dos conselhos de administração ou fiscal das empresas públicas e das sociedades de economia mista, inclusive gravações e filmagens, quando houver, deverão ser disponibilizados para os órgãos de controle sempre que solicitados, no âmbito dos trabalhos de auditoria.

§ 3º O acesso dos órgãos de controle às informações referidas no caput e no § 2º será restrito e individualizado.

§ 4º As informações que sejam revestidas de sigilo bancário, estratégico, comercial ou industrial serão assim identificadas, respondendo o servidor administrativa, civil e penalmente pelos danos causados à empresa pública ou à sociedade de economia mista e a seus acionistas em razão de eventual divulgação indevida.

§ 5º Os critérios para a definição do que deve ser considerado sigilo estratégico, comercial ou industrial serão estabelecidos em regulamento.

Art. 87. O controle das despesas decorrentes dos contratos e demais instrumentos regidos por esta Lei será feito pelos órgãos do sistema de controle interno e pelo tribunal de contas competente, na forma da legislação pertinente, ficando as empresas públicas e as sociedades de economia mista responsáveis pela demonstração da legalidade e da regularidade da despesa e da execução, nos termos da Constituição.

§ 1º Qualquer cidadão é parte legítima para impugnar edital de licitação por irregularidade na aplicação desta Lei, devendo protocolar o pedido até 5 (cinco) dias úteis antes da data fixada para a ocorrência do certame, devendo a entidade julgar e responder à impugnação em até 3 (três) dias úteis, sem prejuízo da faculdade prevista no § 2º.

§ 2º Qualquer licitante, contratado ou pessoa física ou jurídica poderá representar ao tribunal de contas ou aos órgãos integrantes do sistema de controle interno contra irregularidades na aplicação desta Lei, para os fins do disposto neste artigo.

§ 3º Os tribunais de contas e os órgãos integrantes do sistema de controle interno poderão solicitar para exame, a qualquer tempo, documentos de natureza contábil, financeira, orçamentária, patrimonial e operacional das empresas públicas, das sociedades de economia mista e de suas subsidiárias no Brasil e no exterior, obrigando-se, os jurisdicionados, à adoção das medidas corretivas pertinentes que, em função desse exame, lhes forem determinadas.

Art. 88. As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão disponibilizar para conhecimento público, por meio eletrônico, informação completa mensalmente atualizada sobre a execução de seus contratos e de seu orçamento, admitindo-se retardo de até 2 (dois) meses na divulgação das informações.

§ 1º A disponibilização de informações contratuais referentes a operações de perfil estratégico ou que tenham por objeto segredo industrial receberá proteção mínima necessária para lhes garantir confidencialidade.

§ 2º O disposto no § 1º não será oponível à fiscalização dos órgãos de controle interno e do tribunal de contas,

sem prejuízo da responsabilização administrativa, civil e penal do servidor que der causa à eventual divulgação dessas informações.

Art. 89. O exercício da supervisão por vinculação da empresa pública ou da sociedade de economia mista, pelo órgão a que se vincula, não pode ensejar a redução ou a supressão da autonomia conferida pela lei específica que autorizou a criação da entidade supervisionada ou da autonomia inerente a sua natureza, nem autoriza a ingerência do supervisor em sua administração e funcionamento, devendo a supervisão ser exercida nos limites da legislação aplicável.

Art. 90. As ações e deliberações do órgão ou ente de controle não podem implicar interferência na gestão das empresas públicas e das sociedades de economia mista a ele submetidas nem ingerência no exercício de suas competências ou na definição de políticas públicas.

### TÍTULO III

#### DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 91. A empresa pública e a sociedade de economia mista constituídas anteriormente à vigência desta Lei deverão, no prazo de 24 (vinte e quatro) meses, promover as adaptações necessárias à adequação ao disposto nesta Lei.

§ 1º A sociedade de economia mista que tiver capital fechado na data de entrada em vigor desta Lei poderá, observado o prazo estabelecido no caput, ser transformada em empresa pública, mediante resgate, pela empresa, da totalidade das ações de titularidade de acionistas privados, com base no valor de patrimônio líquido constante do último balanço aprovado pela assembleia-geral.

§ 2º (VETADO).

§ 3º Permanecem regidos pela legislação anterior procedimentos licitatórios e contratos iniciados ou celebrados até o final do prazo previsto no caput.

Art. 92. O Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins manterá banco de dados público e gratuito, disponível na internet, contendo a relação de todas as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

Parágrafo único. É a União proibida de realizar transferência voluntária de recursos a Estados, ao Distrito Federal e a Municípios que não fornecerem ao Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins as informações relativas às empresas públicas e às sociedades de economia mista a eles vinculadas.

Art. 93. As despesas com publicidade e patrocínio da empresa pública e da sociedade de economia mista não ultrapassarão, em cada exercício, o limite de 0,5% (cinco décimos por cento) da receita operacional bruta do exercício anterior.

§ 1º O limite disposto no caput poderá ser ampliado, até o limite de 2% (dois por cento) da receita bruta do exercício anterior, por proposta da diretoria da empresa pública ou da sociedade de economia mista justificada com base em parâmetros de mercado do setor específico de atuação da empresa ou da sociedade e aprovada pelo respectivo Conselho de Administração.

§ 2º É vedado à empresa pública e à sociedade de economia mista realizar, em ano de eleição para cargos do ente federativo a que sejam vinculadas, despesas com publicidade e patrocínio que excedam a média dos gastos nos 3 (três) últimos anos que antecedem o pleito ou no último ano imediatamente anterior à eleição.

Art. 94. Aplicam-se à empresa pública, à sociedade de economia mista e às suas subsidiárias as sanções previstas na [Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013](#), salvo as previstas nos [incisos II, III e IV do caput do art. 19 da referida Lei](#).

Art. 95. A estratégia de longo prazo prevista no [art. 23](#) deverá ser aprovada em até 180 (cento e oitenta) dias da data de publicação da presente Lei.

Art. 96. Revogam-se:

I - o [§ 2º do art. 15 da Lei nº 3.890-A, de 25 de abril de 1961](#), com a redação dada pelo art. 19 da Lei nº 11.943, de 28 de maio de 2009;

II - os [arts. 67 e 68 da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997](#).

Art. 97. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 30 de junho de 2016; 195º da Independência e 128º da República.

MICHEL TEMER  
*Alexandre de Moraes*  
*Henrique Meirelles*  
*Dyogo Henrique de Oliveira*

Este texto não substitui o publicado no DOU de 1º.7.2016

\*